
1000
CONSEJOS PARA SER
El mejor
vendedor
del mundo
SERVILIBRO

1000 consejos para ser el mejor VENDEDOR del mundo

1000 consejos para ser el mejor VENDEDOR del mundo



Autor:
Jesús Valencia Deckname

Dirección de arte:
Roberto Uriel y Ernesto Cristóbal

Diseño:
Ana Montero

Maquetación:
Francisco Goiri

Ilustraciones:
Gustavo Serrano

Corrección de textos:
Mª Carmen Martínez Castrejón

Diagramación electrónica:
Miguel Ángel San Andrés

Campezo s/n. – 28022 Madrid
Tel.: 913 009 102
Fax: 913 009 118

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO 1: Qué es vender 13

CAPÍTULO 2: Los pasos de la venta 31

CAPÍTULO 3: El vendedor 83

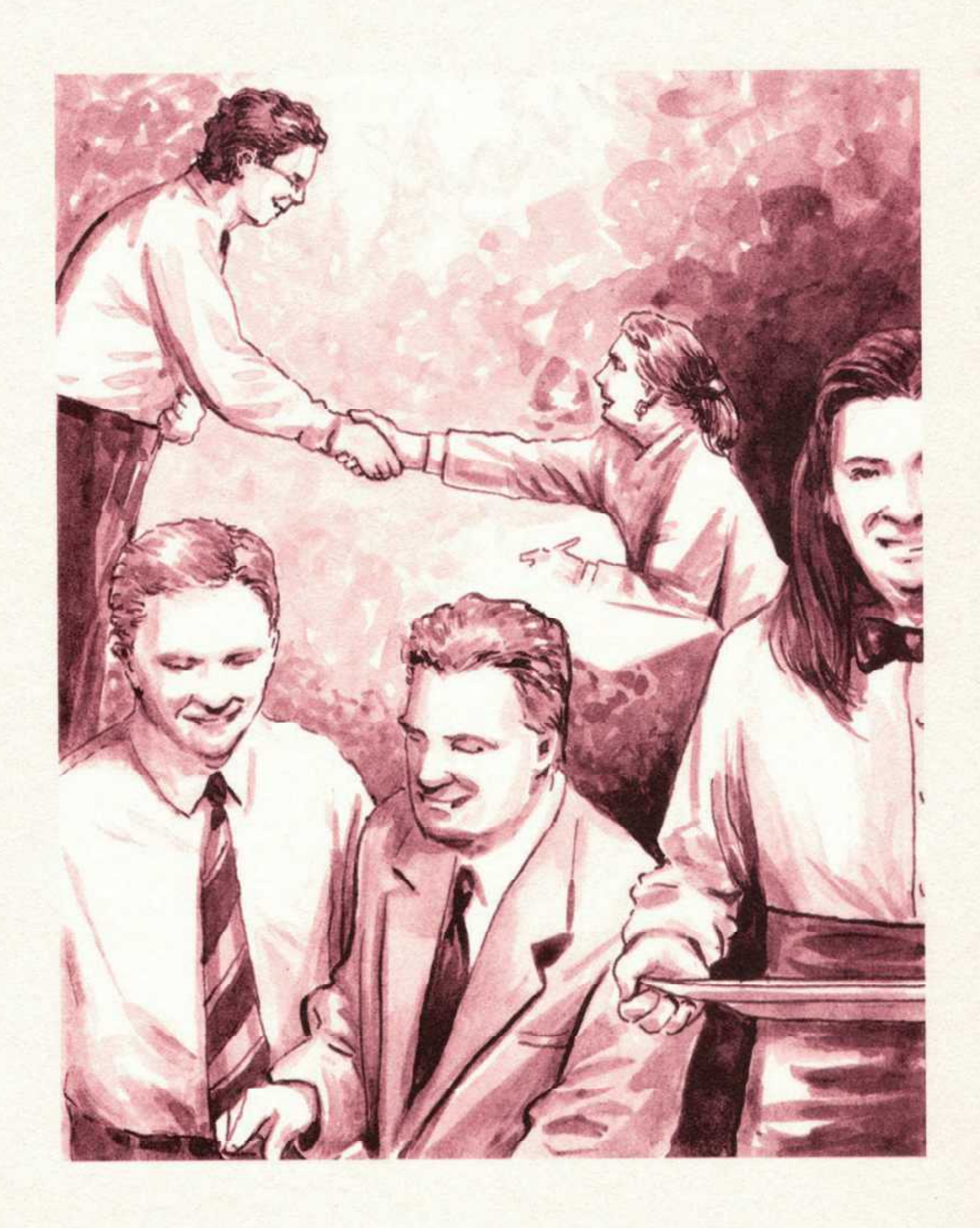
CAPÍTULO 4: El cliente 137

CAPÍTULO 5: El producto 173

CAPÍTULO 6: El marketing 199

CAPÍTULO 7: Otros sistemas de venta 261

INTRODUCCIÓN



Todos, en mayor o menor medida, vendemos. Vende, por supuesto, quien ofrece a un cliente un producto o servicio como respuesta a sus necesidades, y recibe a cambio un precio que ambos consideran justo. Esta breve e incompleta descripción prefigura el arquetipo clásico del vendedor (el vendedor puerta a puerta, el vendedor de coches, el vendedor industrial, el clásico representante de comercio, el empleado de unos grandes almacenes... en suma, el vendedor profesional) y del cliente (la persona que paga una cantidad estipulada para adquirir algo que necesita o desea).

Pero, en honor a la verdad, vender es una actividad mucho más amplia, que trasciende el marco clásico en el que solemos englobar esta tarea. En realidad, todo profesional (arquitecto, abogado, fontanero, constructor, médico, psicólogo...) que desarrolla una actividad, y lo hace de cara al público, tiene un fuerte componente de vendedor: sus clientes necesitan algo que ese profesional puede darles, y confían en él por la credibilidad que les merece; granjearse esa credibilidad e inspirar la necesaria confianza es, en buena medida, «venderse» a sí mismos como profesionales.

No obstante, a lo largo de este libro vamos a ocuparnos de la venta profesional, es decir, de la actividad que implica un intercambio o transacción comercial entre dos o más partes. Y, lo primero que veremos es que la venta, así considerada, debe ser una labor concienzuda y profesional. Afortunadamente, la mayoría de los vendedores han desterrado la idea de que para ejercer esta profesión basta con tener una serie de cualidades innatas: labia, saber estar, buena presencia, simpatía natural...

Hoy en día, los vendedores son profesionales cualificados, bien preparados (en muchos casos, con titulación superior) e interesados por las novedades del sector y los avances tecnológicos. La de vendedor es, por tanto, una actividad tan profesional como cualquier otra y, como tal, se puede aprender y se debe perfeccionar a diario.

En este libro, después de hacer un somero repaso a la historia y evolución de los intercambios comerciales, analizaremos el estado actual y las perspectivas de futuro de una profesión que, como podremos comprobar, no goza de todo el prestigio social que cabría esperar dada su importancia para la evolución económica de los países. Por desgracia, pese a la reconver-

sión y profesionalización del sector, muchas personas identifican aún «vendedor» con «charlatán». Desterrar esa imagen negativa es la gran asignatura pendiente.

En el siguiente capítulo, estudiaremos los pasos de la venta profesional, de acuerdo con la perspectiva clásica, que entiende el acto de vender como la necesaria sucesión de tres fases, claramente diferenciadas, pero equiparables en importancia: la preventa, la entrevista con el cliente y la postventa. Veremos qué debe hacer todo vendedor profesional, y cómo debe hacerlo, para afrontar su encuentro con el cliente con las máximas garantías posibles (preparación de la entrevista, documentación previa, cuidado del entorno, vestimenta, modales, lenguaje verbal y no verbal...).

La entrevista es la piedra angular de un intercambio comercial directo y, como tal, le concederemos la importancia que merece. Estudiaremos los recursos que tiene a su alcance el vendedor para dotar su discurso de mayor credibilidad y veremos cómo abordar cada entrevista en función del interlocutor. Finalmente, haremos hincapié sobre un dato fundamental: la venta no termina cuando el cliente accede a adquirir el producto o servicio que le ofrecemos. Tanta o más importancia que la preparación de la entrevista y el encuentro posterior con el cliente tiene el seguimiento postventa y la puntual atención de todas las dudas, exigencias y necesidades que nos plantee el comprador. Un buen servicio de atención al cliente suele ser el elemento diferenciador entre una y otra empresa, y un mecanismo idóneo para garantizar la fidelidad del usuario.

Los capítulos tercero, cuarto y quinto se centran, respectivamente, en el estudio de cada uno de los «componentes» que integran el proceso de la venta directa: el vendedor, el cliente y el producto. Estudiaremos la tipología, motivaciones, deseos, aspiraciones y exigencias de los dos primeros y las características, evolución y factores que condicionan o singularizan al tercero: el precio, las cantidades, la marca...

Una vez que sabemos qué es vender y cuáles son los elementos que intervienen en el proceso de venta, estudiaremos una disciplina, que, aunque relativamente reciente, se ha erigido ya en fundamental en todas las empresas: el marketing o mercadeo.



Veremos la dificultad que supone definir un término sobre el que ni los propios profesionales que trabajan en el sector parecen ponerse de acuerdo, y estableceremos una clasificación de los distintos tipos de marketing en función de su alcance y objetivos. Estudiaremos también las pautas y herramientas que toda empresa tiene a su alcance para diseñar e implementar un plan de marketing efectivo y rentable.

El último capítulo del libro se centrará en lo que hemos dado en llamar «otras formas de venta». Bajo este epígrafe, hemos incluido aquellas transacciones comerciales a distancia, que no requieren de la presencia física de comprador y vendedor y ofrecen posibilidades distintas a las de la venta convencional.

El grueso de este apartado se ocupa del estudio del comercio electrónico o e-commerce. Analizaremos la enorme potencialidad de un sector que, no obstante, aparece aún lastrado por numerosas dificultades. La generalización de Internet y la comodidad y economía de recursos que implica esta forma de transacción comercial dotan al comercio electrónico de un futuro en apariencia brillante. No obstante, nuestro país tiene aún un considerable retraso en este sector con respecto a muchos países occidentales.

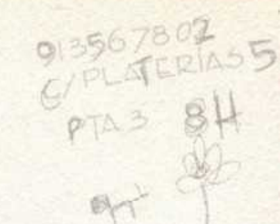
El capítulo, y el libro, se cierran con una visión general de otras formas de venta a distancia (la venta por correspondencia y la venta por teléfono), que, como veremos, gozan de mayor arraigo y popularidad en Estados Unidos que en nuestro continente.

1

QUÉ ES VENDER



Jun
Jul
Ago
Sep
Oct
Nov
Dic



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

DEFINICIONES

Es difícil establecer una definición general del acto de vender y, en consecuencia, de la profesión de vendedor. Quizás lo mejor sea limitarse a exponer algunas de las definiciones clásicas conocidas y, a partir de ellas, concretar una serie de características generales y definitorias de una profesión que es casi tan antigua como la historia de la Humanidad. La doctrina clásica define «vender» como:

1. El arte por el cual la persona que oferta un producto o servicio –el vendedor– induce a otra persona –el cliente– a desear el artículo en cuestión y después a adquirirlo.

2. Es el arte que consiste en «instruir», interesar al comprador y satisfacer la necesidad que dicho comprador tenía ya o que nosotros mismos le hemos creado.

3. Es la virtud que convence, transformando las demandas indecisas de una persona en definitivas o inmediatas.

4. Es la ciencia de convencer a las personas, normalmente mediante la palabra, de que necesitan algo y que es, merced a esa necesidad y para conseguir su satisfacción, por lo que se lleva a cabo el acto de la venta.

A. QUÉ DICE EL DICCIONARIO

Además de estas definiciones, más o menos clásicas en la profesión, encontramos las descripciones estrictamente académicas, es decir las acepciones que del término «vender» aparecen en los diccionarios. Hemos seleccionado las que nos parecen más claras:

1. El acto de traspasar a otro por el precio convenido la propiedad de algo.

2. Exponer mercaderías a probables clientes con la intención de que éstos las adquieran a un precio previamente estipulado.

3. Influenciar y tratar de convencer al mayor número posible de personas –los clientes o compradores– e inducirlos a que adquieran nuestros productos, sobre el fundamento de su precio y superior calidad respecto de productos equivalentes.

Esta última definición quizás se aproxima más que las anteriores a lo que se entiende actualmente por proceso de venta, bien es verdad que añadiéndole alguna matización.

Consejo 1: Selección natural

Los competidores cada vez son mayores y más poderosos, y los clientes, aunque más númerosos, son cada día menos «ingenuos» y resulta más difícil convencerlos de las bondades del producto. El resultado es que la venta se ha convertido en un terreno agreste, donde triunfarán aquellos que puedan conseguir más clientes y sean capaces de conservarlos, en perjuicio de la competencia. Un verdadero proceso de selección que hubiera hecho las delicias del mismísimo Darwin.

Consejo 2: Rasgos básicos

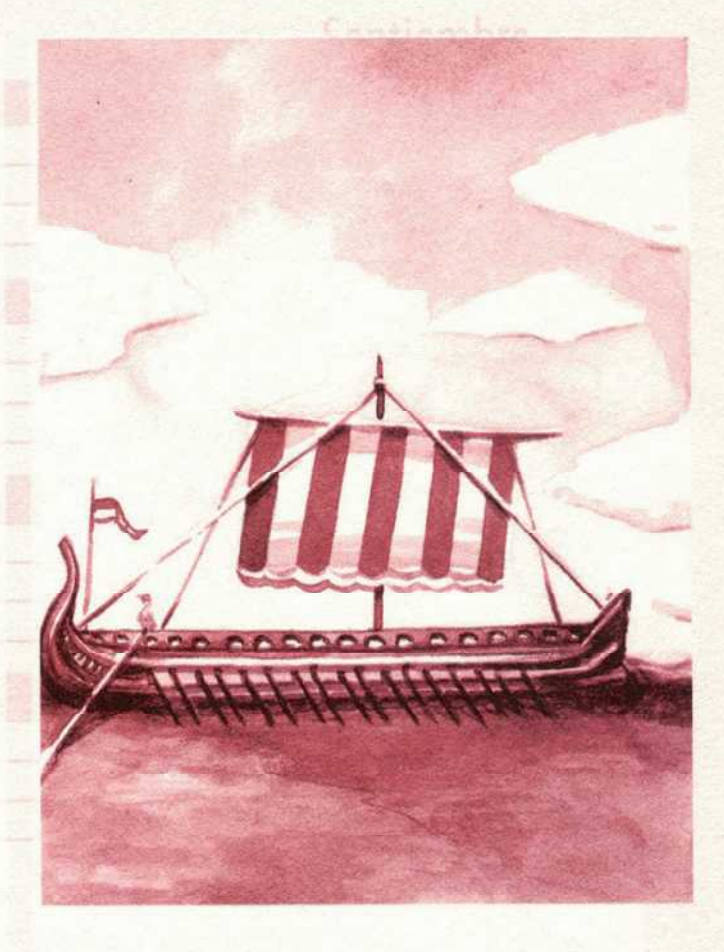
Como hemos visto, podríamos encontrar muchas y buenas definiciones de la palabra «vender», pero sólo con las que hemos barajado hasta ahora vemos que existen una serie de rasgos comunes en todas ellas, rasgos que se traducen en términos como: «inducir», «confianza», «convencer», «necesidad»...

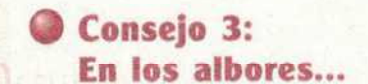
QUÉ ES VENDER

Por intentar buscar una definición lo más academicista posible diríamos que la venta es una expresión socioeconómica, surgida bajo la influencia de las relaciones interpersonales, que se caracteriza por la concurrencia de dos o más intenciones –o voluntades–, casi siempre dispares, pero que deben coincidir en un momento dado para que se materialice el proceso de venta.

UN POCO DE HISTORIA

Es evidente que el acto de vender es producto de la interrelación humana y, como tal, evoluciona y adquiere nuevas modalidades a medida que las relaciones entre las personas se diversifican y se hacen cada vez más complejas. El comercio, que comenzó como una actividad privada y a pequeña escala, ha evolucionado mucho a lo largo de la historia.





Consejo 3: En los albores...

La venta era una actividad que en los primeros momentos realizaban los mercaderes y/o los viajantes, los cuales recorrían los pueblos cercanos ofreciendo su mercancía. El contacto directo de los vendedores con los clientes y la credibilidad que los primeros tenían ante los segundos eran garantías suficientes para asegurar la fidelidad de los consumidores; además, ni siquiera debían preocuparse por la competencia, porque, sencillamente, este concepto no existía.

Consejo 4: Los primeros vendedores

Quizás los primeros vendedores en el sentido estricto de la palabra fueron los fenicios, que fueron esencialmente comerciantes que llevaban productos de unos lugares a otros, lo que propició intercambios comerciales, culturales, etc. Sus rutas principales eran marítimas, aunque también comerciaron en caravanas, a través del desierto de Arabia. Sus mercancías eran copas de metal, joyas, armas, vidrio, madera, especias, animales, dátiles... Gracias a su desarrollo comercial, los fenicios crearon tres tipos de asentamientos: las factorías, las concesiones y las colonias o estados independientes, en pueblos que tenían una cultura similar a la suya; algunas de las más prósperas fueron Cádiz o Cartago.

Consejo 5: El uso del trueque

Los fenicios empezaron a comerciar con pueblos menos desarrollados que ellos. Para ma-



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

terializar los tratos, usaban la técnica del trueque: ofrecían productos vistosos y atrayentes, de poco valor, y los cambiaban por otros más caros y útiles para ellos.

Consejo 6: La aparición de las monedas

Cuando empezaron a hacer tratos con pueblos más civilizados, se dieron cuenta de que carecían de un sistema de pesos y medidas unificado y eso dificultaba considerablemente la realización de transacciones comerciales más sofisticadas. Entonces utilizaron oro o plata, así como una aleación de ambos metales, para que, al efectuar el intercambio de mercancías, tanto vendedores como compradores pudieran asignar un valor a sus productos. Así se inició la circulación de monedas: eran sencillos círculos de oro, sin inscripciones, que se difundieron rápidamente entre los pueblos más civilizados. Poco después, los fenicios acuñaron monedas propias, con inscripciones semejantes a las actuales.

Consejo 7: Vender a crédito

Quizás los fenicios fueron también los primeros en emplear documentos de crédito; es decir, hacer tratos sin recibir pago inmediato, sino mediante la firma de documentos entre vendedor y comprador, donde se describía la mercancía entregada, el precio y la fecha en que sería pagada. Como la mercancía no era pagada de inmediato y el vendedor corría riesgos, se agregaba al precio original un costo extra: los réditos o intereses. Estos documentos los firmaban y sellaban el vendedor y el comprador pactándose una fecha o fechas de pago.

a) Si la deuda no era pagada en el tiempo acordado, se podían cargar nuevos intereses sobre ella o recurrir a los soldados fenicios para exigir el importe adeudado.

b) Los intereses generados por las compras a crédito aumentaban las ganancias de los mercaderes fenicios; con el tiempo, obtuvieron útiles excedentes que les permitieron aumentar el número de factorías y construir mayores y mejores naves, con las que emprendieron grandes exploraciones.

Consejo 8: Los antiguos recaderos

En definitiva, por su grado de evolución comercial y los medios e infraestructuras que articularon para llevar a cabo sus transacciones, los fenicios eran ya auténticos vendedores. De hecho, a estos comerciantes se les llamó con absoluta propiedad «los recaderos del mundo antiguo».

Si bien los fenicios son los mercaderes por antonomasia, en Asia Menor y en el Mediterráneo existía una importante actividad comercial al margen de la desarrollada

UN PUEBLO QUE HIZO HISTORIA

El pueblo fenicio fue el «símbolo del espíritu comercial» y su actitud emprendedora permitió extender los límites de las civilizaciones antiguas hacia el mundo occidental. Escribieron una importante página en la historia al asegurar el dominio de las rutas marítimas de un extremo a otro del Mediterráneo y más allá.

por este pueblo. Sirios, árabes, griegos y cretenses compartían con los fenicios el trabajo de mercadeo en esta zona del mundo.

Consejo 9: Los buhoneros

En el primer milenio antes de Cristo aparecen los buhoneros, una especie de vendedores ambulantes que iban con su mercancía de pueblo en pueblo y la ofertaban personalmente a sus potenciales clientes, quienes la adquirían después del consabido regateo.

A. GRECIA Y ROMA

En Grecia y Roma los artesanos y comerciantes se agrupaban por calles y cada una de estas calles tomaba el nombre de la actividad que se desarrollaba en ella: calle de los zapateros, de los vidrieros, de los alfareros... Como vemos, se ha producido un cambio sustancial: los vendedores abandonan en parte el espíritu nómada de sus antecesores, se asientan y se ubican en un lugar concreto de la ciudad, donde pueden ser perfectamente localizados por los potenciales clientes.

Consejo 10: Comercio y guerra

Los griegos eran sobre todo campesinos dedicados a labores de producción agropecuaria. De hecho, puede decirse que era una sociedad de autoconsumo, aunque el comercio entre ciudades era también muy importante. Aun así, conviene no olvidar que buena parte de estos contactos se debió a los continuos enfrentamientos bélicos entre estados. Poco a poco, la clase más poderosa relegó los deberes a los esclavos mientras ellos se dedicaban a trabajos intelectuales.

Consejo 11: Poderío militar

Roma, el mayor y más poderoso de los Imperios forjados hasta esa fecha, mantuvo relaciones comerciales con todo el mundo co-



nocido. Las mercancías se transportaban por rutas marítimas y fluviales a todos los puntos del vasto Imperio. La Roma imperial se apoyó en su supremacía militar para cultivar muchas y ventajosas relaciones comerciales.

B. EL MEDIEVO

La Edad Media fue una época profundamente religiosa; las normas y preceptos religiosos condenaban el enriquecimiento personal; así se explica el escaso interés que hubo en este periodo por el comercio y la producción.

Consejo 12: El vendedor ambulante

No obstante, se mantiene la figura del vendedor, que se relaciona personalmente con sus clientes y tiene con ellos contactos periódicos. Los vendedores ambulantes de bálsamos, artículos de tocador, afeites o hierbas medicinales iban de castillo en castillo y de pueblo en pueblo mostrando sus productos. Hasta ahora, hemos visto que la base de la actividad mercantil y del proceso de ventas era la relación personal entre el vendedor y su cliente. Con el tiempo, estos contactos directos generaban auténticas relaciones entre el mercader y sus posibles compradores; por eso los comerciantes adaptaban sus acciones a cada cliente en particular, y cada nueva compra, cada nuevo contacto y cada nueva charla que mantenía con ellos le ayudaba a conocerlos mejor.

Consejo 13: El trato personal

Los consumidores esperaban este nivel de atención y la sensibilidad a los precios no influía, o influía muy poco, sobre sus decisiones de compra. La competencia basada en los precios apenas existía todavía. Los vendedores intentaban en todo momento satisfacer, anticipar incluso, las necesidades de su cliente. Los productos personalizados que ofrecían los comerciantes al consumidor les permitían mantener márgenes sustanciales de beneficio y, a cambio, los clientes, satisfechos, ofrecían a esos negocios su fidelidad y su apoyo, muchas veces de por vida.

C. LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La Revolución Industrial cambió sustancialmente el panorama. La divulgación de los conocimientos científicos y técnicos, el auge demográfico y la aparición de la producción en masa estimuló los movimientos de capital y generalizó la actividad comercial.

Consejo 14: Cada vez más oferta

Durante el siglo XVIII, el público occidental se acostumbró a la presencia de comercios cada vez mayores y a identificar el intercambio mercantil como un elemento más de la civilización industrial. En la segunda mitad del XIX, el desarrollo de las ciudades y del transporte favoreció la creación y consolidación de los grandes almacenes, con una oferta más grande y variada de productos, y la consecuente aparición de la competencia entre ellos para ganarse el favor de los clientes.

Consejo 15: Producción a gran escala

La Revolución Industrial y la producción a gran escala significó la desaparición de las rela-

ciones personales entre vendedor y cliente, fundamentales hasta entonces. Aunque los consumidores lamentaran el deterioro del trato con el cliente, encontraban la compensación en los beneficios implícitos de la producción a gran escala, es decir, más dónde elegir, precios más bajos y un servicio más rápido.

D. EL SIGLO XX

La publicidad masificada y la vertiginosa revolución digital del siglo XX no hicieron sino aumentar la distancia en el trato personal entre el vendedor y el cliente.

Consejo 16: ¿Y el trato personal?

Durante este siglo, los consumidores se quejaban de sentirse tratados como números en el banco, en las tiendas e incluso en la consulta del médico. La figura del vendedor que conoce a su cliente «de toda la vida» prácticamente había desaparecido y, a la vez, cada vez resultaba más complicado encontrar lo que el cliente buscaba entre una multitud de posibilidades. A falta de interacciones directas y personales, parecía que las empresas se habían resignado a no poder llegar al público adecuado con el producto idóneo y en el momento preciso.

Consejo 17: La «magia» del marketing

El siglo XX alumbró para el mundo de las ventas una palabra «mágica» que parecía la panacea: «marketing». Las grandes empresas pagan impresionantes y costosísimas campañas de marketing y publicidad para alcanzar de algún modo a su público.

Consejo 18: El sempiterno vendedor

Pero, junto a las lógicas imposiciones que la evolución de los tiempos dicta, la mayoría de las grandes empresas combina en sabia armonía esas modernas y carísimas campañas



913567802
C/PLATERIAS 5
PTA 3 8H

de marketing y los más sofisticados avances tecnológicos con el mantenimiento de la figura del vendedor tradicional, que visita personalmente a sus clientes y mantiene con todos ellos un trato lo más directo posible.

En definitiva, la venta, como toda actividad que se precie, ha pasado por un profundo proceso de transformación histórica.

Consejo 19: Una actividad profesional

El concepto de que el vendedor es un simple impulsor de los productos o servicios que vende ya no tiene validez. El vendedor actual se ha convertido en un profesional que debe estar preparado para resolver problemas puntuales de sus clientes, vinculando íntimamente su empresa con un mercado cada vez más sofisticado, abierto y competitivo.

AFRONTAR LOS CAMBIOS

La profesión de vendedor, que existe como hemos visto desde tiempos inmemoriales, ha cobrado un auge impresionante en los últimos tiempos merced a varios factores:

1. El progresivo desarrollo económico que ha vivido en los últimos años la mayoría de los países occidentales.

2. La imparable globalización, que, queramos o no, concierne a todos los estados.

3. La apertura de nuevos y mayores mercados en todo el mundo.

Estos vertiginosos cambios no sólo han traído al primer plano la profesión de vendedor, sino que además conllevan una serie de exigencias. Hoy en día, hay que entender la figura del vendedor como la de un profesional cualificado, con una sólida preparación académica y acreditada experiencia en el cada vez más competitivo mundo de la venta.

Consejo 20: La necesaria adaptación

Quizás ninguna época como la nuestra ha vivido tantos cambios relacionados entre sí, de tal magnitud y de naturaleza tan global. Y, desde luego, el mundo de las ventas no podía permanecer ajeno a esos cambios, si no quería correr el riesgo de quedar desfasado. La figura del vendedor, uno de los pilares básicos de ese proceso de ventas, ha experimentado una evolución pareja a la de la sociedad, impulsado por la necesidad de adaptarse a unos cambios que, especialmente en el último siglo, han sido vertiginosos.

Consejo 21: Tradición y modernidad

Desde los antiguos mercaderes, pasando por los viajantes de comercio en épocas no tan

UNA NUEVA PERSPECTIVA

Pese a la relevancia que sigue teniendo el trato personalizado con el cliente, los avances tecnológicos que hemos vivido y seguiremos viviendo en este nuevo siglo permiten, y casi obligan, al profesional de la venta a enfocar su actividad de otro modo y a abordar la gestión comercial desde una óptica diferente y novedosa.

lejanas, hasta los vendedores netamente comerciales de hace apenas dos décadas (que sostenían la venta con su presencia personal frente a los clientes), hemos llegado al vendedor moderno, que combina, o debería combinar, las cualidades más señeras de la profesión con las ventajas tecnológicas y académicas que tiene hoy en día a su alcance.

Consejo 22: Sepa de qué está hablando

Los actuales vendedores (agentes de ventas, representantes comerciales o comerciales a secas, que de todas estas maneras se les suele denominar) no sólo deben impulsar la venta del producto, sino que también deben disponer de sólidos conocimientos técnicos del mismo, así como de las aplicaciones y virtudes de dicho producto para resolver los posibles problemas de sus clientes o satisfacer sus necesidades. En definitiva, no sólo tienen que saber de qué hablan, sino dar al comprador la impresión de que efectivamente lo saben.

A su favor juega el hecho de que hoy disponen de infinidad de medios que sus predecesores no tenían. Las nuevas tecnologías (teléfonos móviles, ordenadores portátiles, bases de datos, Internet...) les permiten interactuar con los clientes de diversas formas, complementando la entrevista personal, que obviamente sigue siendo clave.

Consejo 23: La revolución de Internet

El avance informático, y concretamente la aparición de Internet, ha generado una transformación radical en el mundo de las comunicaciones. El correo electrónico, el ya archiconocido e-mail, ha mejorado y agilizado sustancialmente la comunicación, reduciendo costos y brindando inmediatez al intercambio de información. En consecuencia, el correo electrónico se ha convertido en una herramienta indispensable para apoyar la venta técnica, desde la promoción hasta el seguimiento de los potenciales clientes y la satisfacción de sus dudas o reclamaciones.



Consejo 24: Coordine todos sus recursos

Aun manejados por separado, el uso de todos estos avances tecnológicos se traduce en resultados inmediatos y beneficiosos para las empresas que los utilizan. El siguiente paso, cada vez más necesario, será una coordinación racional y un perfecto ensamblaje de los



recursos humanos e informáticos para la consecución de objetivos comerciales concretos.

A. EL USO DE LOS RECURSOS

Las grandes compañías disponen de tiempo, dinero e infraestructura para implementar los últimos avances tecnológicos, conseguir que sus vendedores se adapten y se familiaricen con ellos, y lograr una perfecta coordinación de todos sus recursos. Esta necesaria y obligada transición es, sin embargo, mucho más onerosa, en términos de tiempo y dinero, para las pequeñas y medianas empresas.

Consejo 25: Unión de pequeñas empresas

Así pues, no sólo no es descabellada sino muy recomendable la unión de varias empresas pequeñas con intereses comunes en el mercado y productos complementarios que generen un bloque comercial interactivo entre ellas y se aglutinen en un mismo entorno informático; eso y no otra cosa sería una página web con perfil definido y orientada a obtener beneficios globales para todas las empresas que estén representadas en la misma.

Internet se está convirtiendo, además, en una herramienta usual en muchos hogares, si bien es cierto que nuestro país sigue en los puestos de cola del mundo occidental en cuanto a número de usuarios de la red. Es clave que superemos esta rémora cuanto antes.

Consejo 26: La red, campo de negocios

Las empresas no pueden obviar que Internet está dejando de ser un mero juego para el consumidor final y que abre un campo inmenso y con insospechadas posibilidades. Las empresas «vendedoras» empiezan a ver la red como un ámbito propicio para complementar sus negocios y para articular las costosas estrategias de marketing y logística.

Esta permanente situación de cambio, que a primera vista puede parecer un tanto caótica, ofrece, sin embargo, muchas posibilidades si se analiza con detenimiento. Y el primer paso es comprender las nuevas reglas del juego.

Consejo 27: La obligada reconversión

Los vendedores deben reconvertirse para sobrevivir en esta aguda transición de la forma de hacer negocios, sobre todo si pretenden seguir dentro del campo donde tiene lugar el juego y no ser sólo meros espectadores de esta nueva y apasionante realidad.

Y, ya lo hemos dicho, pero conviene recordarlo: la nueva realidad no implica ni mucho menos el abandono del principio fundamental que rige la profesión desde sus orígenes: la importancia del cliente. Aún es habitual ver

EMPRESAS VIRTUALES

A veces Internet no es sólo un complemento del negocio, sino el negocio en sí mismo: las empresas virtuales y el comercio electrónico avanzan de forma imparable, aunque últimamente parecen haber sufrido un ligero estancamiento, cuando no retroceso, en comparación con la pujanza con la que surgieron hace algunos años.

en algunos establecimientos, sobre todo en los más tradicionales, un letrero con la siguiente máxima: «el cliente siempre tiene la razón». «Y si no la tiene..., se le da», suelen añadir los más veteranos de la profesión.

Consejo 28: No lo olvide nunca

El cliente es la razón de ser de una profesión que tiene muchos años como para olvidar su principio rector. Y ni todos los avances tecnológicos, ni la moderna mercadotecnia, ni una sólida preparación académica, ni la más costosa y agresiva publicidad... pueden hacer que se pierda de vista esta idea básica.

Las relaciones comerciales que el vendedor establezca hoy en día deben estar marcadas, por tanto, por dos principios fundamentales:

a) Su alianza constante con el cliente.

b) Un intento permanente de mejorar, superar y modernizar la presencia en el mercado de su empresa y de los productos que ésta oferta a los consumidores. Sólo así el vendedor podrá asegurarse la fidelidad del posible comprador, los ingresos de su compañía y, en consecuencia, los suyos propios.

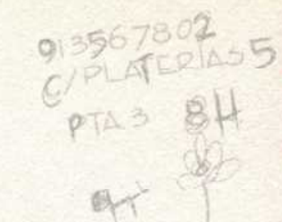
Consejo 29: Reaccione bien a los cambios

No todos los vendedores reaccionan igual ante la necesaria transformación. Podemos encontrar al menos tres actitudes diferentes:

1. Los vendedores que se resignan a la situación de cambio, no se adaptan y, por lo tanto, no realizan acciones para superarla, dándose por vencidos antes de tiempo.

2. Aquellos que reconocen la magnitud de las transformaciones en curso, pero deciden esperar mejor momento para reaccionar. Normalmente eso que califican de «mejor momento» suele llegar siempre tarde, cuando la competencia ya se les ha adelantado y les ha tomado ventaja en el mercado.





3. Los vendedores y empresarios que afrontan la situación y, siguiendo con el símil anterior, se lanzan al «campo de juego» y buscan el asesoramiento, las herramientas y la financiación que les permita superar la crisis actual y coger el tren de los cambios antes de que se les escape definitivamente.

Consejo 30: ¿El «secreto» del éxito?

Solamente aquellos que adopten la última opción tendrán alguna posibilidad de lograr éxito y, entiéndase bien, «sólo la posibilidad». El éxito final dependerá de una conjunción de factores positivos, una coyuntura favorable y, desde luego, mucho y buen trabajo. Pero esto, claro, no es ningún secreto. Lo que es evidente es que los vendedores que opten por cualquiera de las otras dos opciones están condenados de antemano al fracaso.

Consejo 31: Satisfaga a sus clientes

Por lo tanto, no hay fórmulas mágicas. El vendedor debe prepararse y adaptarse a los vertiginosos cambios, modificar creencias y conductas que vienen dictadas por la inercia y, sobre todo, «aprender» nuevas formas de vender y desterrar clichés que ya no resultan útiles y que sólo le conducirían a una muerte laboral lenta. Todo mejora y lo hace muy rápidamente: las comunicaciones, el transporte, el manejo y aprovechamiento del tiempo, la estrategia de exhibición y promoción de los productos y, antes que todo y sobre todo, el propio consumidor, que se vuelve cada vez mas exigente, conoce a la perfección las distintas alternativas que le ofrece un mercado cambiante y reclama en función de su preparación, sus conocimientos y sus cada vez más sofisticadas necesidades. Y el vendedor debe estar suficientemente preparado para satisfacer este tipo de demanda.

Consejo 32: La eficacia del trato personal

Sin embargo, y aunque pueda parecer una paradoja, pese a los avances que se dan en esta materia todos los días, hemos visto que la tendencia actual es regresar a la venta personalizada, la más antigua, pero a la vez la forma más eficaz de llevar los productos al consumidor final en cualquier sector comercial. Ahora bien, el éxito de la venta personal depende en buena medida de conocerla muy bien y aplicarla de acuerdo con las cualidades propias de cada producto o servicio.

Consejo 33: «Enemigo» del producto

El contacto es de tal importancia que en los casos donde el cliente es mal atendido, ya sea porque le mienten o porque no le dan lo que está buscando, éste no vuelve a buscar

EL «CARA A CARA»

La venta personal, el contacto directo entre comprador y vendedor, es el punto culminante de una relación comercial, porque allí es donde el cliente ratifica la imagen que tiene del producto, de la empresa o del punto de venta donde se le atiende. De ahí que todo vendedor profesional deba esmerarse en el «cara a cara» con el cliente.

el producto. Y lo que aún es peor: se convierte en un «enemigo» declarado de dicho producto, en cuyas presuntas bondades no volverá a creer aunque se lo recuerde constantemente la publicidad.

Consejo 34: «Mime» a su cliente

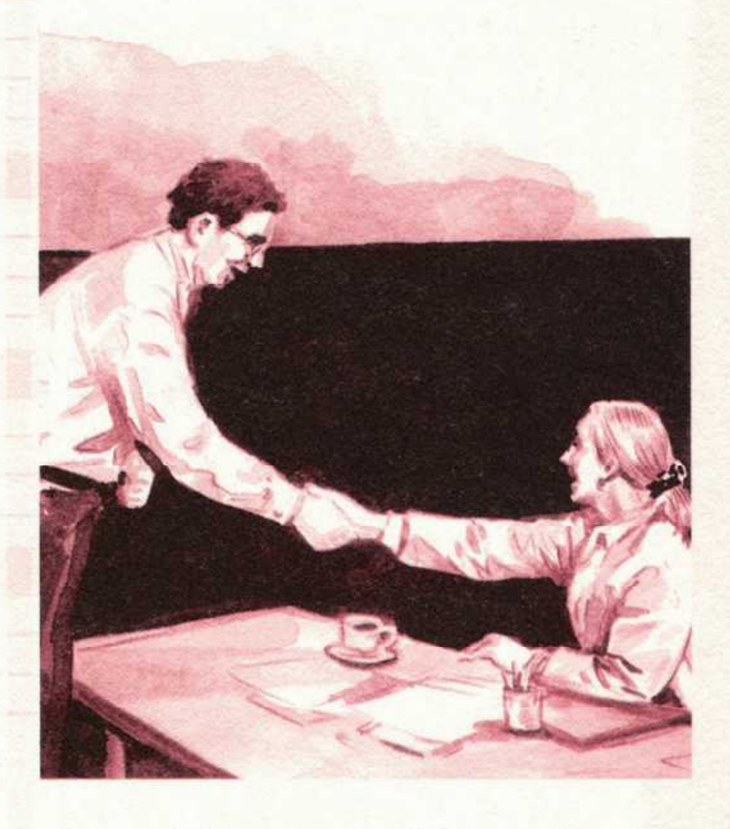
Ni la más sofisticada tecnología, ni las inversiones más arriesgadas, ni la más costosa, y eficaz campaña de marketing pueden subsanar los errores cometidos por un mal vendedor. Y eso revela la importancia capital que para toda empresa tiene contar con buenos vendedores que «mimen» al cliente. Y por muy poderosa que sea la empresa en cuestión, eso sólo puede hacerlo un profesional cualificado; en definitiva, un buen vendedor.

«DESPRESTIGIO» DEL VENDEDOR

Pese a todo lo dicho en el punto anterior, resulta llamativo observar cómo se menosprecia la figura del vendedor en muchas sociedades, incluida la nuestra. La importancia que las empresas dan a sus vendedores profesionales corre pareja con el «desprestigio» y la poca consideración social que parece tener una profesión aún muy denostada. Por desgracia, para muchos «vendedor» y «charlatán» siguen siendo sinónimos.

Consejo 35: Una profesión denostada

Lejos de reconocer el papel esencial de estos profesionales en la economía, los puestos laborales relacionados con el área de ventas suelen estar «mal considerados» y muchas personas los rechazan de antemano



a la hora de buscar empleo. Tanto es así que los departamentos de recursos humanos de muchas empresas se ven obligados a disimular estos puestos de trabajo con metáforas como «ejecutivo comercial», «asesor de ventas»... y otras por el estilo. Es quizás este extendido e injusto «desprestigio» social la lacra más importante que tiene la profesión de vendedor en nuestros días.

Consejo 36: El vendedor emprendedor

Y esta realidad es tanto más extraña cuanto que la profesión de vendedor tiene muchas similitudes con la figura del «emprendedor», tan valorada en las sociedades de este inicio del siglo XXI. Iniciativa, motivación, conocimiento exhaustivo del producto, autodisciplina, creatividad, organización, actitud men-

tal positiva, liderazgo, empatía, energía para sobreponerse a los fracasos, sociabilidad, capacidad para escuchar... Las cualidades necesarias para desempeñar eficazmente la labor de ventas son muy similares a las que se requieren para poner en marcha un nuevo negocio y desarrollarlo con garantías de éxito.

Por eso, no es extraño que la mayoría de los empleados que se convierten en empresarios procedan del área comercial. De hecho, los presidentes de muchas grandes empresas, tanto nacionales como extranjeras, que facturan miles de millones al año, comenzaron su carrera como vendedores de a pie.

Consejo 37: Un proceso lógico

¿Es esto una casualidad? En absoluto. La empresa es una consecuencia histórica del comercio, es decir, del proceso de ventas; de ahí que sobre la base de grandes vendedores surgiesen después grandes empresarios. Su labor comercial les permitió conocer a fondo el sector y asimilar el proceso de venta hasta convertirlo en un comportamiento instintivo. A partir de ahí, la tarea de diseñar, poner en marcha y hacer crecer una nueva empresa requiere un nivel superior de conocimientos, pero nadie está en mejor situación de partida para dar este paso con éxito.

Consejo 38: Muchas posibilidades de éxito

Así, no es descabellado afirmar que el vendedor (denominado así o por cualquiera de sus sinónimos: comercial, asesor de ventas, representante, director de zona...) es algo así como el hermano pequeño del emprendedor. Es posible que ninguna otra transición tenga tantas garantías de éxito como la de convertirse en empresario después de haber trabajado en el área comercial de una empresa.

A. EL EMPRESARIO VENDEDOR

Esa conexión entre emprendedor y vendedor de la que hablamos es tal que el éxito de muchos empresarios radica en que son ellos mismos quienes toman personalmente las riendas cuando se trata de cerrar una venta al más alto nivel. Esto les ha permitido lograr un mayor impacto en ventas para su negocio. Esta forma de actuar no tiene ningún secreto; basta con seguir unas premisas básicas que enumeramos en forma de consejos:

Consejo 39: Conozca a sus mejores clientes

A los presidentes de las compañías expertos en ventas no les cuesta ningún trabajo llamar a una persona de alto nivel de otra compañía para establecer con él una relación o averiguar si existe la posibilidad de establecer dicha relación. Sólo es cuestión de descolgar el teléfono y tener capacidad para «vender» al más alto nivel. Y esa capacidad se le presupone a quien en su día supo vender a un nivel inferior. En estos casos, la experiencia previa es la mejor garantía de éxito.

Consejo 40: Tenga amplitud de miras

Trabaje con los criterios de compra-venta que manejan los presidentes y ejecutivos de altísimo nivel de las grandes compañías y no en contra de ellos. Obviamente, estos criterios son mucho más amplios y ambiciosos

que los de los vendedores a pequeña escala, entre otras cosas porque el margen de actuación del presidente o del alto ejecutivo es mucho mayor. Los presidentes de las compañías expertos en ventas adoptan la misma actitud enérgica, decidida y visionaria tanto para comprar como para vender.

Consejo 41: Dé siempre la última palabra

Una vez establecido el contacto y cerrada la venta con ese cliente especial, los presidentes y altos ejecutivos pueden delegar la gestión y tramitación de la operación en terceras personas. Cumplimentado el trámite más espinoso –lograr que el cliente acceda a comprar– se entra en una fase de mero trámite que no requiere la presencia del presidente o del ejecutivo que ha cerrado la transacción con éxito. Pese a todo, los altos cargos de las compañías exitosas son quienes finalmente aprueban en persona cada una de las iniciativas con las que entran en contacto. Aunque sólo sea por una cuestión de imagen. No en vano, su nombre e imagen han sido los avales del trato y el cliente verá con buenos ojos que sea el presidente en persona quien estampe la firma en el acuerdo final.

Consejo 42: Conozca bien el mercado

Conseguir que la empresa tenga una presencia en el mercado que le permita obtener los mayores beneficios posibles es una tarea clave. Un presidente que antes haya sido vendedor conoce mejor que nadie la importancia del mercado, se sabe al dedillo todas las características del mismo y las posibilidades que su empresa tiene de implantarse en él.

Consejo 43: Vigile los cambios del mercado

Este punto está íntimamente relacionado con el anterior. El «presidente-vendedor» identifica personalmente las compañías en crecimiento que pueden ser los próximos clientes





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

de su empresa, y todas aquellas, tradicionales o de nueva implantación, que puedan competir con la suya por obtener mayores cuotas de mercado. La demanda y la competencia son los referentes claves de cualquier empresa y no se deben perder de vista.

Consejo 44: Fidelice al cliente

Construya relaciones personales sólidas y estables con el comprador. Un buen presidente siempre busca afianzar la lealtad de sus clientes, sobre todo de aquellos considerados de alto nivel y con los que él ha entrado en contacto directo. Los demás, obviamente, también son importantes, pero el elemento diferencial que supone el compromiso personal del presidente debe servir para la fidelización de los clientes exclusivos, que se consigue con el trato personalizado con cada uno de ellos.

Consejo 45: «Haga» empresa

Tenga una visión muy clara del negocio y de su empresa. Todo «presidente-vendedor» debe tener una idea diáfana de la organización que preside, de su filosofía y de los objetivos que quiere conseguir. Además, tiene que ser capaz de transmitir esa visión a todos sus empleados y a sus clientes. Un buen presidente tiene que saber «vender», antes que nada, su propia empresa.

Consejo 46: Demuestre su capacidad

Se supone que una empresa solvente cuenta con un equipo de ventas solvente, capaz y muy preparado. Pero la cabeza visible de dicho equipo, y de toda la empresa, es el propio presidente. Y es una obviedad resaltar que cuanto mejor sea el presidente, mejor será la empresa que lidera. Y no sólo eso: el presidente además de ser el mejor de su empresa –no en vano la dirige– tiene que parecerlo. Tome decisiones inteligentes, rápidas y efectivas, que trasmitan a sus empleados y a todos sus clientes una sensación de seguridad que será su mejor carta de presentación.

CONCLUSIONES

Después de las definiciones, el repaso histórico y las perspectivas actuales de la profesión de vendedor, esperamos que el panorama general esté ya un tanto despejado. Cerremos, pues, este primer capítulo con unas conclusiones básicas a modo de compendio.

Consejo 47: La vanguardia de la empresa

Para empezar, un principio rector: el vendedor es la vanguardia de una empresa, la «punta de lanza» que hace posible el proceso esencial de la economía: las ventas. De nada

NO OLVIDE QUE...

El objetivo fundamental de toda empresa comercial es vender sus productos. Y para vender, necesita vendedores. De nada sirven los multimillonarios recursos, las más modernas estrategias de mercadotecnia o los ejecutivos más audaces si la empresa en cuestión no dispone de vendedores convincentes, capaces y preparados.

sirve tener el mejor producto del mundo, los mejores investigadores, los ingenieros más brillantes, la campaña de publicidad más llamativa, los costes más reducidos... si no se es capaz de vender el producto en cuestión.

Nuestras naranjas pueden ser las más grandes, jugosas, dulces y las que mejor zumo brinden de todo el mercado. Pero yo, cliente, necesito que alguien me las enseñe y me cuente y me demuestre sus bondades para decidirme a probarlas. Y esa tarea no va a hacerla el presidente de la mejor compañía de naranjas del país, ni sus ejecutivos, ni sus ingenieros agrícolas, ni sus investigadores... Va a ser el vendedor el que entre en contacto conmigo y me conozca personalmente.

Consejo 48: «Baile» cualquier ritmo

El vendedor es, además, la persona mejor situada para detectar cambios en las necesidades de los consumidores y saber tratar a cada uno en función de sus cualidades y exigencias. Un gran vendedor no tiene solamente un estilo: sabe bailar con la misma destreza un vals, un bolero o una bachata.

A. REFLEJO SOCIAL

Sin embargo, como hemos visto, lejos de reconocer la importancia crítica del área comercial, con frecuencia los profesionales de la venta quedan relegados a una segunda categoría social, intelectual y económica.

Consejo 49: Pero... ¿dónde se forman?

El resultado es que los vendedores deben formarse en la calle –recorriéndola día a día–, porque no existen escuelas para ellos o, al menos, escuelas que impartan titulaciones de grado superior. Las Universidades y las muy prestigiosas Escuelas de Negocios no quieren «rebajarse» hacia la formación comercial. Lo que ellas forman son «ejecutivos de marketing» y formar vendedores les parece una «tarea menor». No obstante, se da la para-





doja de que cuando esos prestigiosos y deslumbrantes ejecutivos desembarcan en una empresa suelen encontrarse con un mundo totalmente nuevo, que se ven obligados a aprender... de los vendedores, claro.

B. UN MUNDO DE «EMOCIONES»

Otro punto muy importante que conviene no olvidar es que la venta es un proceso en el que las emociones juegan un papel clave.

Piénselo, ¿compraría usted el automóvil de sus sueños a una persona que le resulte antipática?, ¿contrataría a un ejecutivo de ventas que se presente sin afeitar, en camiseta y con malos modales?, ¿haría un pedido a un vendedor que se ríe de la derrota de su equipo de fútbol o critica la «preciosa» y cara camisa que usted estrenó esa misma mañana? Posiblemente no, aunque el automóvil siga siendo fabuloso, el ejecutivo sea un genio comprobado y el vendedor tenga el mejor producto del mundo. Es más, ¿un mismo discurso de venta consigue el mismo efecto dicho con o sin corbata?, ¿se vende más con una sonrisa?, ¿se vende igual a una persona insegura que a una persona autoritaria?, ¿es mejor adoptar un tono relajado y sencillo o, por el contrario, optar por otro más formal?

Consejo 50: «Conquiste» a su interlocutor

Tener un buen producto y dominar las técnicas de venta no es suficiente para conseguir un pedido. Los clientes sólo comprarán si el vendedor les agrada y sabe tratarles con deferencia. De ahí que un buen profesional deba tener presente cuestiones tales como la apariencia, la actitud o la psicología personal. En definitiva, el proceso de venta es una tarea compleja, con infinidad de elementos, lógicos y no lógicos, que deben planificarse y cuidarse para conseguir la máxima eficacia.

Consejo 51: Un cúmulo de factores

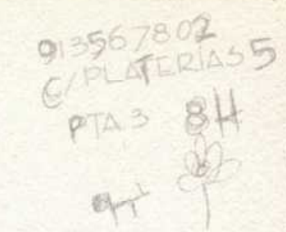
Además de conocer a fondo el producto que trata de vender y las características y necesidades específicas de su cliente, un buen vendedor debe ofrecer un aspecto impecable, una imagen de profesionalidad y un tono optimista y positivo para que el posible comprador deje de ser «posible» y le haga finalmente un pedido. Todo eso es fruto de la experiencia, pero también de una serie de técnicas y estrategias concretas que intentaremos descubrir a lo largo de este libro.

2

LOS PASOS DE LA VENTA



Jun
Jul
Ago
Sep
Oct
Nov
Dic



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

EL ACTO DE LA VENTA

Se entiende por proceso de venta la acción de persuadir y convencer al cliente potencial para que adquiera una oferta dada, con el doble objetivo de satisfacer las necesidades del mismo y obtener una rentabilidad para la empresa que realiza la venta. Por ello, el proceso de ventas –o el acto de vender como actividad individual de cada uno de los comerciales– deberá responder siempre a la política comercial de la empresa en cuestión.

Consejo 52: Una máxima incuestionable

En el mundo de los negocios hay un objetivo vital hacia el que van encaminados todos los esfuerzos de una organización empresarial y al servicio del cual se ponen todos los medios de los que dispone la empresa. Este objetivo no es otro que la venta de los productos que fabrica o distribuye la compañía. Como ya hemos apuntado en el capítulo anterior, nada tiene sentido en la empresa si los gestores de la misma fallan en este aspecto. ¿De qué nos valen una organización modélica, la perfección en la fabricación y la calidad de nuestros productos si no sabemos venderlos? De ahí la importancia que tiene el conocer las técnicas de venta y los procesos y fases que componen el proceso comercial.

Consejo 53: El «antes» y el «después»

Aunque el momento de mayor peso en la venta es el «cara a cara» con el cliente, sólo se obtendrán los resultados esperados si se sigue el proceso de las acciones necesarias, tanto previas como posteriores a la entrevista.

A lo largo de este capítulo vamos a intentar analizar pormenorizadamente el acto de la venta deteniéndonos en cada una de las tres fases en que hemos dividido dicho proceso:

a) La preparación de la venta o preventa.

b) La entrevista propiamente dicha.

c) El seguimiento postventa o la atención a las posibles reclamaciones del cliente.

A. NOCIONES BÁSICAS

Dentro de la función comercial podemos distinguir dos niveles claramente diferenciados:

1. Por un lado, está la dirección comercial, en la cual se toman las grandes decisiones que afectan a toda la organización empresarial. Es decir, se determina qué clase de producto vamos a fabricar, cómo nos vamos a diferenciar de la competencia, qué imagen queremos ofrecer, hacia qué público nos vamos a dirigir, cuáles son nuestros objetivos, dónde se sitúa nuestro umbral de rentabilidad, qué agencia de publicidad vamos a contratar... Los directores de marketing o del departamento comercial, en permanente contacto con el director de la empresa, planifican la filosofía comercial de la misma, arbitran los medios y diseñan e implementan las estrategias necesarias para la consecución del objetivo final: que el comprador adquiera el producto.

2. El segundo nivel lo constituye la función comercial propiamente dicha, es decir, la venta de nuestros productos al cliente final mediante el contacto personal con dicho cliente. O, dicho en otras palabras, la venta directa, que es el punto sobre el que nos vamos a ocupar a lo largo de este capítulo.

El mero hecho de que en nuestra tarjeta de visita aparezca la palabra «vendedor» no nos faculta para convencer a los demás de que adquieran cualquier cosa que les vayamos a ofrecer. El vendedor profesional puede acercarse a un cliente por dos razones concretas:

a) Para satisfacer una necesidad determinada del comprador que nuestro producto o servicio puede cubrir.

b) El vendedor puede tener también la habilidad suficiente para crear en el comprador nuevas necesidades que hasta entonces no tenía.

Consejo 54: Una venta «fácil»

En el primer caso, la venta no representa, o no debería representar, ningún problema: el cliente tiene una serie de necesidades que el vendedor puede satisfacer con su producto; en definitiva, la venta se cierra porque el comprador quiere de antemano que se cierre.

Consejo 55: «Crear» necesidades

El segundo caso ya es más espinoso. El cliente «no sabe» o no se ha parado a pensar que tiene unas determinadas necesidades; en ese caso, la labor del vendedor es mucho más ardua: su objetivo es nada menos que hacerle ver al cliente esas necesidades o incluso despertárselas. El comercial debe usar toda su capacidad de convicción.

Consejo 56: No venda indiscriminadamente

Así pues, el buen vendedor no «coloca» indiscriminadamente sus productos a todos los clientes, sino que se los vende a quien los necesita. Y si, por desgracia, se ve obligado a vender algo que en principio no necesita nadie, su trabajo –arduo, qué duda cabe– será intentar convencer al posible cliente de que, aún no se ha dado cuenta, pero en realidad le hace mucha falta el «maravilloso» producto que él le está ofreciendo.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

PASOS DE LA VENTA. PREVENTA

Se entiende por preventa el conjunto de acciones anteriores a la venta encaminadas a facilitar la realización de la misma. A veces, la preventa tiene tanta importancia como la venta en sí y es un rasgo que distingue al buen vendedor de uno mediocre.

Consejo 57: Defina su oferta

Todo profesional de la venta debe saber con exactitud cómo está la situación del mercado al que se dirige, y esto incluye un conocimiento exhaustivo de la competencia a la que se va a enfrentar y de la demanda o potenciales clientes del producto que va a ofertar. Además, es preciso definir con exactitud nuestra oferta: qué tipo de producto vamos a lanzar al mercado, qué perfil de consumidor estamos buscando, qué posibilidades tiene de hacerse un hueco en el mercado, cómo vamos a presentar ese producto, etc.

Pero quizás las acciones claves de la preventa son las que van encaminadas directamente al cliente y, entre ésas, hay dos básicas:

a) Definir con exactitud cuáles pueden ser nuestros posibles clientes. Dentro del lenguaje comercial, el cliente es definido como «objetivo» o target.

b) La llamada fase de prospección, que consiste básicamente en la búsqueda y captación de clientes en un mercado cada vez más amplio y diversificado.

Y todo ello sin perder de vista que las empresas no venden a entes abstractos, tales como «mercados», «segmentos» o «nichos». El objetivo último de toda compañía comercial es ni más ni menos que una persona de carne y hueso. De ahí que cada vez se tienda más a individualizar o personalizar la venta:

1. Dedicando (cada vez más) tiempo a conocer a fondo las necesidades y deseos de cada cliente. Algunos de los profesionales más avezados del mundo de las ventas suelen decir que una buena comida, una llamada a tiempo, una cena satisfactoria o incluso una agradable velada tomando una copa con el cliente pueden ser más productivas que muchas horas de trabajo en la oficina.

2. Definiendo claramente el servicio que proveemos, conociéndolo a fondo, enriqueciendo continuamente la oferta y añadiendo matices y ventajas que respondan a los diferentes deseos, necesidades y prioridades de cada uno de los potenciales clientes. En definitiva, es el producto el que debe adaptarse a las exigencias del cliente y no al contrario.

3. Comprendiendo los criterios de compra que aplicará el cliente en esa situación comercial específica. Un mismo cliente puede guiarse por criterios muy diferentes al adquirir dos servicios distintos. En algunos casos prestará más atención a la calidad del producto o del servicio ofertado y en otros casos dará preeminencia al precio. Por regla general, en los productos de primera necesidad (alimentos, vivienda, vestido...) al cliente no le importa pagar un poco más si la calidad del producto en cuestión lo merece.

A. TOMA DE CONTACTO

Para mantener una entrevista de ventas, lo primero es contactar con la persona adecuada y sentar las bases para realizar el encuentro. Muchas veces, el contacto se hace por telé-

fono; en ocasiones, no lo realiza quien mantendrá la reunión, sino otras personas. De un modo u otro, el proceso debería ser el mismo.

Consejo 58: No atosigue al comprador

Al llamar para tratar de concertar una entrevista, el primer paso es presentarnos brevemente a nosotros mismos, la empresa para la que trabajamos, si corresponde, y nuestros productos o servicios. E insistimos en lo de «brevemente»: en la primera toma de contacto no conviene atosigar al cliente con las presuntas bondades de lo que vendemos.

Consejo 59: Qué puede hacer usted por él

Resalte más bien los beneficios generales que usted puede reportarle a él. Recuerde: de momento no intenta venderle ningún producto, céntrese en la entrevista en sí. Además, el cliente recibe este tipo de ofertas a diario. Intente ser más persuasivo que los demás.

Consejo 60: Despeje todas las dudas

Si la persona hace preguntas o consultas, éstas deben ser respondidas de modo abierto



y sin reservas. El comprador debe notar que valoramos su tiempo tanto como el nuestro, y que por alguna razón vale la pena mantener esa entrevista. El menor desliz hará que no nos conceda una cita, así que es preciso actuar con «pies de plomo» y mucha sutileza.

Consejo 61: Cuide la primera impresión

Recuerde que está cara a cara con un posible cliente –uno de los «objetivos» o target de que antes hablábamos– y lo que diga o

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

no diga, lo que haga o no haga determinará el futuro de su relación con esa persona. La imagen que usted le dé a su interlocutor es capital. Tenga muy presente la vieja máxima de que «la primera impresión es la que vale» y no olvide que, por desgracia para usted, muchas veces un vendedor no tiene más que una oportunidad. Aprovéchela.

B. COMPORTAMIENTO

Más adelante, en el capítulo dedicado a la figura del vendedor, nos ocuparemos con más detalle de las cualidades que debe tener un buen profesional de las ventas. Ahora nos limitaremos a dar algunas pinceladas.

Consejo 62: Cuide su indumentaria

El aspecto físico y la indumentaria de un vendedor deben ser cuidados al máximo. Y eso independientemente del producto o servicio que estemos tratando de vender y del tipo de cliente al que nos dirijamos. Tenga en cuenta que, por norma general, en siete segundos una persona se forma hasta once impresiones diferentes del interlocutor que tiene delante. Por tanto, es fundamental que la mayoría de esas impresiones sean positivas.

Consejo 63: No deje nada a la improvisación

Es muy importante que lo tenga todo atado y bien atado. La improvisación cierra muchas puertas, y la planificación y anticipación son muchas veces sinónimo de éxito. Durante los momentos anteriores a la entrevista debe repasar mentalmente cómo será su comportamiento ante el cliente y qué va a decirle.

Consejo 64: Sea cortés

Salude correctamente a su interlocutor, por supuesto, sin tutearle. De todas formas, tampoco conviene que sea demasiado obsequioso, empalagoso o «pelota» con él. Esta actitud, casi servil, echa para atrás a muchas personas reticentes al halago gratuito. Adopte un tono de cortesía moderada.

Consejo 65: La virtud, en el término medio

Estreche con firmeza y energía la mano de su interlocutor y mírele a los ojos mientras se presenta. Aquí, como en todo, la virtud reside en el término medio. Si apretamos la mano de nuestro potencial cliente con excesiva fuerza, podemos avasallarle e intimidarle, y si lo hacemos con mucha suavidad, podemos darle una impresión de inseguridad muy contraproducente. Cuando vendedor y posible cliente son de distinto sexo, la fórmula de saludo recomendada sigue siendo la de estrecharse la mano: darse uno o dos besos en las mejillas implica una familiaridad que está fuera de lugar en una transacción comercial.

ANTE TODO, SEA USTED MISMO

No existen fórmulas mágicas de comportamiento a la hora de presentarse por primera vez ante un cliente. En esto, como en todo, el sentido común suele ser el mejor consejero. En cualquier caso, tenga siempre presente una cosa: no se deje llevar por los nervios y actúe con naturalidad; dará una impresión de seguridad que el cliente sabrá valorar.

Consejo 66:
Diga lo que quiere con claridad

Los mejores profesionales de la venta son excelentes comunicadores. Ahora bien, para lograrlo no hace falta ser locutor, político o un orador brillante. Sepa lo que va a decir y dígalo con claridad. Es tan sencillo como eso.

1. Como casi todo en el mundo de las ventas, la comunicación se relaciona con honestidad, método y práctica. Las exageraciones o mentiras siempre terminan descubriéndose, con frecuencia del peor modo y en el peor momento.

2. En cuanto al método, lo más útil es mantener (con todos, pero en particular con los clientes, potenciales clientes y posibles «proveedores» de clientes) una comunicación tan amplia, continua y profunda como sea posible. Esto se traduce en:

a) No dejar cartas, llamadas, faxes o correos electrónicos sin responder. Todos nuestros clientes merecen atención preferente.

b) Mantener registros cuidadosos y actualizados de nuestros compradores.

c) Esforzarnos por resolver los problemas de nuestros clientes: este esfuerzo honesto es visible para ellos y suelen premiarlo con lealtad y con nuevas compras.

Consejo 67:
Mantenga las distancias

Mantenga una mínima distancia al hablar y emplee un tono de voz firme y sereno. Un conductor prudente conserva y respeta la distancia con otros vehículos para evitar accidentes. Del mismo modo, el vendedor experimentado demuestra respeto y consideración hacia su potencial cliente cuando mantiene una distancia emocional prudente con él. Las modernas normas de protocolo establecen la



distancia exacta que debe haber entre dos personas, en función del nivel de confianza que tengan y del tipo de relación que dichas personas estén manteniendo. El cliente puede sentirse avasallado si invadimos su ámbito y coartamos su libertad de movimientos.

Consejo 68:
Escuche al posible cliente

Por muy buen comunicador que usted sea, escuche a su posible cliente. Éste es uno de los aspectos que, increíblemente, más se olvidan en la mayoría de las entrevistas.

Después de haber preguntado atentamente, debemos «escuchar». OÍR no es lo mismo que ESCUCHAR. En marketing se estudia la necesidad de «ser escuchado» como una demanda básica del ser humano. Y el acto de escuchar implica, entre otras cosas:

1. Entender, comprender los sentimientos y emociones de nuestro interlocutor.

2. Observar qué hace una persona con las manos, el cuerpo y la mirada.

«Entiendo, lo que usted está buscando es...» Una frase tan sencilla como ésta puede abrir muchas puertas y cerrar muchos acuerdos.

C. EL ENTORNO

La entrevista de ventas puede desarrollarse en lugares muy diversos. Algunas veces, la primera toma de contacto con el cliente tendrá lugar en la propia empresa del vendedor (en su despacho, en el lugar que tenga asignado en la empresa, en una sala de juntas...); otras veces puede ser en la oficina o lugar de trabajo del cliente o en el domicilio del mismo; a veces, en fin, el primer encuentro entre ambos puede ser en «terreno neutral»: una cafetería, un restaurante, etc.

Consejo 69: «Controle» el entorno

En cualquier caso, el vendedor deberá tener siempre cierto grado de control sobre el entorno donde va a tener lugar la entrevista y la posibilidad de influir en él, creando un clima de confianza para el posible comprador, aunque dicho lugar le resulte ajeno. El objetivo es intentar que el cliente reconozca dicho entorno como «suyo» y se sienta a gusto en él. Si el ambiente resulta hostil, extraño o incómodo, la predisposición del cliente será negativa y resultará mucho más difícil mantenerle en dicho entorno el tiempo necesario como para cerrar el trato con él.

Consejo 70: La necesaria confidencialidad

La confidencialidad es básica para que el cliente se concentre en lo que le estamos diciendo y no se disperse con distracciones del exterior. Por ejemplo, si la entrevista tiene lugar en un restaurante donde hay demasiado bullicio, deberíamos preguntar al encargado del local si existe algún reservado donde podamos charlar tranquilamente. En caso de no haberlo, procuremos escoger la mesa más apartada para intentar sustraernos, en la medida de lo posible, al ambiente general.

Consejo 71: ¿Es bueno «jugar en casa»?

Hay algunos vendedores que consideran que el lugar idóneo para entrar en contacto con el cliente es su propio despacho o los locales de su empresa. Estos vendedores estiman que el hecho de estar en «su territorio» les infundirá confianza y, en consecuencia, facilitará su labor. Pero esto no deja de ser un error. Y lo es por varios factores:

1. Como ya hemos dicho, el protagonista del entorno –y de todo el proceso– debe ser sobre todo el cliente. Es él y no el vendedor quien debe sentirse a gusto con el ambiente que le rodea. Al fin y al cabo, es el futuro comprador quien accede a hablar con nosotros y quien, en teoría, pierde su tiempo para escuchar lo que queremos decirle.

2. Se supone que el vendedor es un profesional y, como tal, debe tener la entereza y las «tablas» suficientes para sustraerse a un hipotético influjo negativo del entorno.

3. Basar el éxito en factores como la «territorialidad» pone de manifiesto estrategias de venta basadas en relaciones de autoridad y/o dominio-sumisión, hoy día consideradas obsoletas y muy poco competitivas dentro de un marco de búsqueda de relaciones estables.

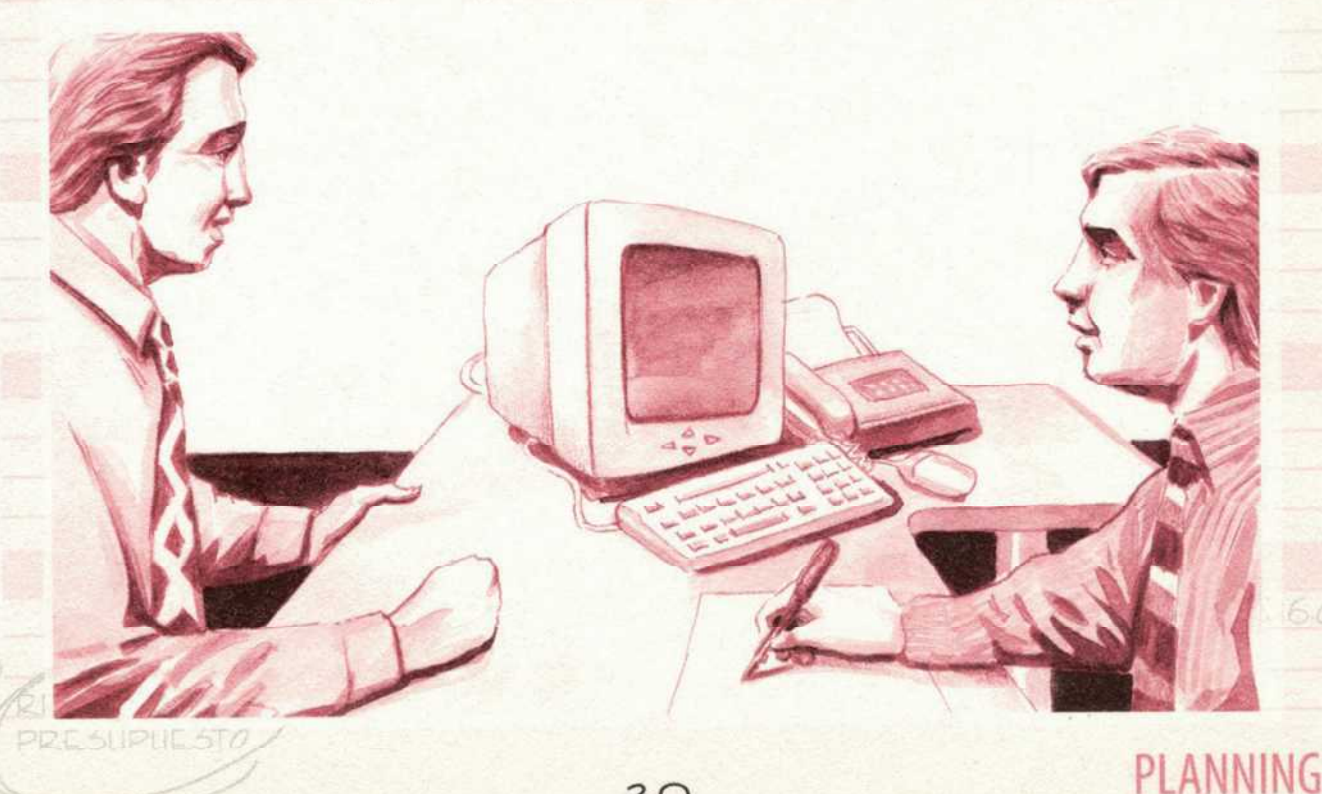
Ahora bien, el hecho de que el puesto de trabajo del vendedor no sea necesariamente el mejor lugar para concretar la venta no quiere decir que deba descartarse de antemano. De hecho, a veces las circunstancias o las propias exigencias del cliente hacen que la oficina del vendedor sea la «pista de baile».

Consejo 72: La infraestructura

Es obvio que el puesto de trabajo del comercial debe tener siempre las ayudas y recursos materiales necesarios, proporcionados por la empresa, para realizar las labores de venta. Tenga en cuenta, además, que el cliente se fijará en todo y cualquier detalle, por insignificante que nos parezca, puede arruinar nuestra imagen profesional ante el futuro comprador. La mesa de trabajo, las sillas correspondientes, el teléfono, el fax, el ordenador, la necesaria documentación (folletos, carteles, impresos...), y todo ello con orden, limpieza y pulcritud, serán el signo externo de la profesionalidad del vendedor. Muchas oportunidades de venta se han diluido porque, en el momento clave, el bolígrafo no escribía, faltaba información sobre un aspecto concreto que al cliente le interesaba, el servicio técnico no se ponía al teléfono para aclarar una duda o, simplemente, no aparecía el regalo promocional ofrecido por el propio vendedor o dado a conocer por la campaña publicitaria correspondiente.

D. MINUTOS ANTES

Faltan apenas unos minutos para nuestra primera toma de contacto con el cliente. El



tiempo justo para dar los últimos retoques y no dejar nada al azar. Todo buen comercial debe fijarse en varios aspectos capitales:

1. Repasar y fijar en la mente los datos de la persona con la que vamos a hablar.

a) Es importante conocer el nombre y los apellidos de nuestro interlocutor, su edad, estado civil, actividad o trabajo que realiza, productos similares al nuestro que ya ha adquirido o que consume habitualmente (caso de conocer este dato), preferencias sobre marca o modelo determinados, etc.

b) Otros detalles accesorios, pero no menos interesantes, como el número de integrantes de la unidad familiar o sus gustos y aficiones serán también una excelente base para el inicio de la entrevista.

c) Manejar con soltura alguno de estos datos (nombre, edad, profesión...) y con precaución otros más personales nos hará ganar ascendencia y confianza con el comprador. Ahora bien, cuidado con las muestras excesivas de camaradería.

2. Cuidar el aspecto personal y pensar en la postura física (de pies, sentado) que vamos a adoptar ante el posible comprador.

a) Es importante echar un último vistazo a nuestra apariencia (traje, corbata, peinado) y al «tono» postural (tensión/relajación, gesto facial, mirada, sudor, etc.).

b) Todos ellos son factores que no le pasarán inadvertidos a un cliente observador y que pueden reforzar la impresión de profesionalidad que transmitimos o arruinar nuestra imagen ante él. Recuerde, hay personas que dan mucha importancia a la imagen.

3. Convencernos de que vamos a vender. Si confiamos en nuestro saber hacer profesional y estamos satisfechos con la empresa a la que pertenecemos, es fácil pensar que vamos a realizar una oferta atractiva al cliente. Imaginar cómo puede ser la venta, pensando en un cierre positivo, ayuda a lograr que la venta sea un hecho. O permite, al menos, que el cliente acceda a mantener una segunda entrevista con nosotros. En definitiva, concienciarse es fundamental.

E. COMUNICACIÓN NO VERBAL

La primera impresión descansa en buena medida en elementos que pocas veces controlamos conscientemente. A su vez, al sujeto que percibe esta «primera impresión» le resulta difícil explicar en qué basa su juicio. Expresiones como «intuyo que esta persona es...», «me huelo que...» evidencian lo impreciso de las causas de estas sensaciones.

Consejo 73: Una poderosa herramienta

Factores como el comportamiento no verbal, la postura y la gestualidad en los primeros

RECUERDE QUE...

Los manuales y normas de protocolo establecen la conveniencia de mantener una distancia mínima respecto al cliente que oscila entre ochenta centímetros y un metro. Menos, denotaría una familiaridad innecesaria, que puede molestar a nuestro interlocutor, y más distancia dificultaría la comunicación y el entendimiento.

momentos de la interacción propician un tipo de valoración u otra. Sin embargo, es posible el ejercicio y el control del comportamiento no verbal. Así, se convierte en una herramienta potencial que facilita la interacción, mejorando la impresión y la imagen en el otro.

Consejo 74: Conducta no verbal

Los elementos de la conducta no verbal más importantes son la mirada, la sonrisa, el tono de voz, el volumen, las pausas, la postura –tensión/relajación– y las distancias interpersonales, de las que antes hablábamos.

F. ASPECTO FÍSICO

En el capítulo dedicado al vendedor abordaremos en profundidad este punto. Veamos ahora unas nociones básicas. Como ya hemos dicho, los primeros segundos con el cliente son decisivos para que éste se haga una idea de su interlocutor y viceversa.

Consejo 75: Todo tiene importancia

En esos momentos, todos los elementos que puedan ser percibidos cuentan. Unos llamarán más la atención que otros y, al final, el receptor construirá una «hipótesis» o explicación que le permita comprender y predecir el tipo de persona que está ante él.

Consejo 76: La confianza del receptor

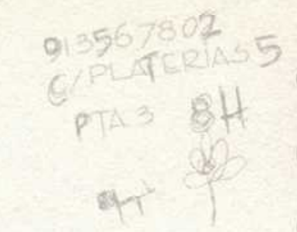
De todos estos aspectos, los efectos personales, la apariencia física, la indumentaria y los materiales auxiliares (carpeta, maletín, ordenador portátil...) cobran una especial relevancia. Sabemos que en la mente de la mayoría de las personas de nuestra cultura occidental se asocia determinada forma de vestir a ciertas actividades profesionales.



También compartimos, a modo de «tarjetas de visita», algunos aspectos que provocan más o menos confianza en el receptor.

Consejo 77: Busque un impacto positivo

El tipo de corte de pelo y peinado, el estilo en la indumentaria y determinados accesorios personales se traducen en unas actitudes y predisposiciones positivas o negativas en el interlocutor. No son más que mecanismos mentales, producto de esquemas de



comportamiento repetidos durante muchos años, pero un buen vendedor debe prestar atención a todos esos factores y apoyarse en los estereotipos sociales que facilitan un impacto positivo y, a la larga, una posibilidad más firme de cerrar una venta con el cliente.

G. SALUDO Y PRESENTACIÓN

Al igual que la indumentaria y la comunicación gestual/postural tienen una importancia decisiva para el desarrollo y posterior desenlace del encuentro comercial, las primeras palabras, incluyendo el estilo de saludo y la presentación que realicemos, conseguirán que la entrevista se encarrile mejor o peor.

Consejo 78: Dé todos sus datos básicos

Es muy importante que el vendedor informe de forma clara al posible cliente de quién es, a qué empresa representa, y qué puesto de trabajo desempeña dentro de dicha empresa. Una secuencia básica y eficaz para la primera toma de contacto con el comprador sería:

1. Saludo y presentación personal: «Buenos días..., mi nombre es...».

2. Presentación de la empresa a la que represento e información concreta sobre mi puesto de trabajo en la misma: «Represento al concesionario de automóviles... de la marca... y soy vendedor del mismo».

3. Motivo general de la entrevista: «El motivo de mi visita es darle a conocer las nuevas ofertas de nuestra marca de automóviles...». O bien: «Tal y como quedamos por teléfono, vengo a entregarle un presupuesto detallado del coche que me pidió...».

H. CONCLUSIONES

Para cerrar este apartado de la preventa, veamos, a modo de resumen, cuáles son los aspectos claves para preparar una entrevista comercial con el cliente perfecta.

Consejo 79: «Caliente» de forma adecuada

El concepto de «preventa» no es un mero término sacado del mundo del marketing y vacío de contenido. Como hemos dicho a lo largo de este apartado, una preparación adecuada de la entrevista puede determinar en un alto porcentaje el éxito posterior de la venta. Estableciendo una analogía con el mundo del deporte, podríamos decir que la preventa vendría a ser como el calentamiento antes del ejercicio físico. Si el deportista no calienta bien, corre el riesgo de sufrir una lesión. De modo similar, si el vendedor no «prevende» como mandan los cánones, corre el riesgo de malograr la venta.

En definitiva, el objetivo es evitar pérdidas de tiempo, imprevistos, interferencias, mala imagen o un deterioro del servicio que, a la larga, disminuirían nuestras posibilidades de cerrar la transacción comercial con el cliente.

Consejo 80: No repita como un «loro»

Pero «prevender» no significa repetir como loros presentaciones enlatadas o fórmulas que, a fuerza de manidas, carecen de sentido; tampoco consiste en que el vendedor reciba un curso acelerado de «técnicas para sonreír» o haga un máster sobre «cómo agradar a su cliente con veinte palabras infalibles».

Ahora bien, sí que hay varios elementos que diferencian una buena preparación de una preventa deficiente o incompleta. Veámoslos.

Consejo 81: Conozca a fondo al entrevistado

Reunir toda la información que tenemos sobre el entrevistado. Muchas veces ya sabemos bastante sobre su negocio, su organización y él mismo como persona. La entrevista puede deteriorarse, por ejemplo, porque nosotros desconocemos hechos que nuestra empresa sí conoce. Quizás ya hemos tenido contacto previo con esa persona... ¡Tal vez incluso ya ha tenido una mala experiencia con nuestra organización y nosotros no lo sabemos! De modo que debemos reunir toda la información pertinente antes del encuentro. Es admisible que acudamos a la entrevista desconociendo algún dato que escapa a nuestro control, pero es imperdonable que un vendedor, como trabajador de una empresa concreta, desconozca datos que obran en poder de su propia compañía. Eso revelaría una falta de coordinación difícil de justificar. Suele decirse que una persona informada es una persona con criterio. En el caso del vendedor profesional, este axioma es una verdad incuestionable.

Consejo 82: Tenga a mano lo que necesite

Verificar que tenemos todos los materiales que necesitaremos en la reunión. ¿Tenemos tarjetas personales? La frase «acabo de entregar la última tarjeta» se percibe realmente como lo que es, una excusa y una falta de profesionalidad que lastra sobremanera la imagen del vendedor. Si, por ejemplo, vamos a vender linternas, ¿tenemos pilas?; si vamos a ofrecer productos alimenticios, ¿cabe la posibilidad de que el cliente deguste los alimentos?; si en la reunión van a participar cuatro personas, ¿tenemos cinco folletos? No hay que dejar ningún cabo suelto. La improvisación deteriora notablemente la imagen del vendedor y revela una falta de preparación que al cliente no le pasaría inadvertida.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 83: Vigile la coordinación interna

Durante la reunión pueden plantearse además problemas o dudas que no podemos solventar personalmente; quizás debamos consultar aspectos concretos con nuestros socios, nuestro jefe u otras personas... ¿Tenemos la posibilidad de hacer esas consultas en caso necesario? ¿Existe la suficiente coordinación entre todos los departamentos de la empresa para prestarse la cobertura necesaria?

Consejo 84: Sea pulcro y educado

Es muy importante que el vendedor vigile con sumo cuidado su aspecto físico y controle todos los factores que tengan que ver con su postura, su tono de voz, su actitud y su predisposición hacia el cliente. Los ojos del observador son unos jueces implacables y la imagen del comercial servirá para reforzar la impresión general de profesionalidad que debe presidir su trato con el cliente.

En definitiva, el proceso de preparación de la venta es adecuado cuando en la entrevista posterior con el cliente no se producen interferencias por falta de información (que ya obraba en poder de la empresa o incluso del propio vendedor) ni por fallas, defectos o falta de los productos o materiales precisos.

LA ENTREVISTA

En los prolegómenos de este capítulo veíamos que dentro de la función comercial podíamos distinguir dos partes claramente diferenciadas: la dirección comercial y la venta directa. Pues bien, en el 90% de los casos, la venta directa –con el contacto personal entre vendedor y comprador– se materializa merced a una entrevista comercial previa. Este dato sirve por sí sólo para dar una idea exacta de la importancia y trascendencia que tiene la entrevista personal en el mundo de las transacciones comerciales.

Consejo 85: Controle el tempo

La entrevista comercial es, en definitiva, la columna vertebral de todo el proceso, y el objetivo del vendedor no es otro que convencer al cliente de que compre sus productos o contrate los servicios de su empresa. Para ello, lo más recomendable es seguir una estructura secuencial, de manera que sea el vendedor quien controle el tempo de la entrevista y logre sus objetivos comerciales.

Consejo 86: El cliente es la única «estrella»

Pero «controlar» la reunión no implica necesariamente convertirse en protagonista de la misma. Al contrario, recuerde que la única «estrella» de esta «película» es el comprador.

LA FASE MÁS ESPINOSA

Una vez que el vendedor ha logrado concertar una entrevista con el posible cliente, se enfrenta a la fase más difícil: conseguir que dicha entrevista sea lo más fructífera y efectiva posible para su empresa y, en consecuencia, para él mismo; en definitiva, lograr que el encuentro con el posible cliente finalice con el cierre de la venta.

Presuponemos que el vendedor ha hecho bien sus «deberes» y acude preparado a su cita con el futuro cliente y sin dejar nada al azar.

Consejo 87: No olvide ningún paso

A partir de este punto, y siguiendo la estructura secuencial que acabamos de mencionar, podemos dividir la entrevista comercial entre vendedor y comprador en varias fases:

1. Detección de las necesidades y exigencias del cliente.

2. Argumentación.

3. Tratamiento de las posibles objeciones del futuro comprador.

4. Cierre de la venta.

5. Fidelización del recién estrenado comprador con un seguimiento pormenorizado del mismo y campañas de rememoración.

A. DETECCIÓN DE NECESIDADES

La sabiduría popular suele decir que un buen vendedor le «endosaría» un frigorífico a un esquimal o un traje al mismísimo Tarzán. Bromas aparte, un buen vendedor no es el que «coloca» indiscriminadamente sus productos y vende a destajo.

Consejo 88: Racionalice sus esfuerzos

Lo que toda empresa busca es que el cliente quede satisfecho con lo que compra para que se convierta en cliente habitual y recomiende la empresa a otros potenciales clientes. El secreto consiste, pues, en racionalizar esfuerzos y vender con criterio.

Consejo 89: Sepa qué quiere el cliente

La idea básica es satisfacer las necesidades del cliente con nuestros productos o servi-



cios. Una vez establecido un buen contacto, el vendedor puede intentar descubrir oportunidades de negocio, siempre y cuando detecte necesidades en el cliente y siempre, claro, que los productos que su empresa oferta cubran esas necesidades concretas.

Consejo 90: Pregunte directamente al cliente

Pero para satisfacer necesidades, primero debemos descubrirlas. ¿Y cómo se descubren? Nada más fácil: preguntando al cliente:

1. Es obvio que esas preguntas no se pueden formular ajustándonos a un rígido cuestionario previamente establecido.

2. Las preguntas para conseguir el objetivo planteado (que, recordémoslo, no es otro que el cierre del trato) serán unas u otras, dependiendo de la personalidad de cada cliente en concreto.

3. Debemos evitar realizar una presentación estándar, sin conocer los móviles de cada uno de los posibles compradores.

Si no sabemos lo que necesita nuestro cliente, no podremos ofrecerle nada que esté dispuesto a comprar. Y para eso lo primero es dejarle hablar y, por supuesto, escucharle. En un apartado anterior establecimos la diferencia entre «oír» y «escuchar». Un buen vendedor tiene muy clara esa diferencia.

Consejo 91: Hable lo justo, escuche mucho

En resumen, un comercial efectivo no es el típico charlatán de feria que habla como una ametralladora y suelta un discurso aprendido sobre las virtudes de su mercancía, sin dejar apenas hablar al posible comprador. Un buen vendedor argumenta lo justo, pregunta lo necesario y escucha con atención lo que su cliente le dice. Sólo así sabrá lo que quiere.

Consejo 92: La importancia del feedback

La comunicación ha de ser recíproca. Esto es lo que se conoce como feedback o retroalimentación y, si lo conseguimos, habremos avanzado muchísimo en nuestro camino hacia la venta. Se trata de que no hablemos nosotros solos, de que el cliente se suelte y no responda con monosílabos. Es muy importante, pues está demostrado que si logramos que el cliente charle a gusto con nosotros y se involucre en la conversación, luego le será psicológicamente más difícil negarse a comprar nuestro producto. Si el comprador consigue, con su empatía, ganarse al futuro cliente y «metérselo en el bolsillo», habrá andado buena parte del camino.

A. 1. EL CUESTIONARIO

Para conseguir ese feedback, es fundamental elegir bien las preguntas que vamos a formular al cliente en nuestro sondeo.

Consejo 93: Preguntas claras y sencillas

Las preguntas han de ser lo más amplias posible en un principio, para luego ir descendiendo a un nivel más concreto. Siempre que se pueda, el enunciado de las cuestiones será simple, pero no tanto que se puedan contestar con un monosílabo (sí, no, quizás...)

o que el cliente pueda eludir la respuesta con vaguedades o inconcreciones.

Consejo 94: ¿Cómo preguntar?

Entonces, ¿existe algún tipo de preguntas que tengan estas características? Sí, son las preguntas que comienzan por una partícula interrogativa, es decir: «qué», «cómo», «cuándo», «dónde», «por qué»... Las preguntas que aparecen así encabezadas son generales y al mismo tiempo obligan a nuestro interlocutor a explicarse. Por muy parco que sea en palabras, la formulación de la pregunta le obliga en cierta medida a dar una respuesta lo suficientemente amplia para que empecemos a hacernos una idea acerca de cómo es y qué es lo que busca.

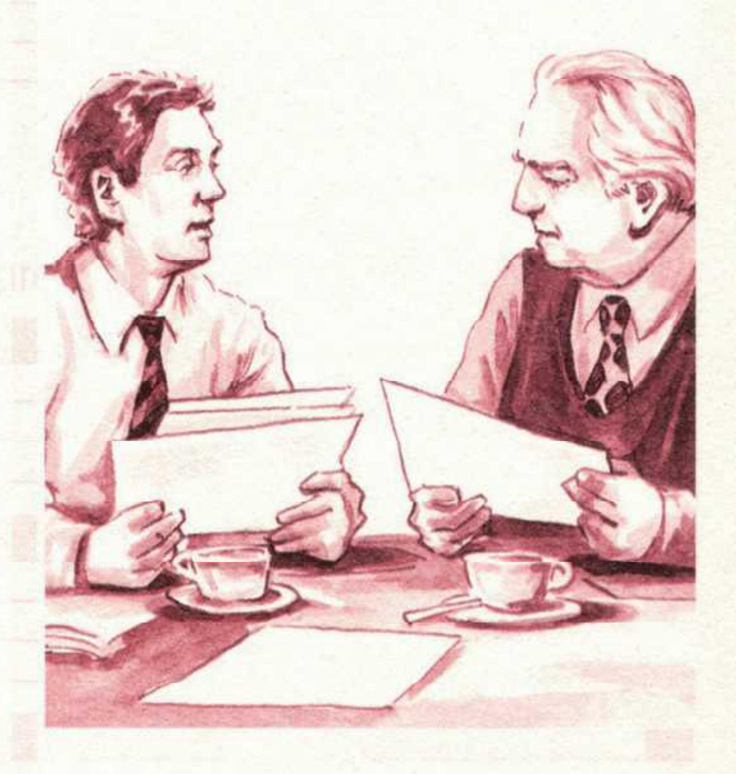
A. 2. VEAMOS UN EJEMPLO

Supongamos que somos comerciales de seguros; entonces, tras la presentación, debemos recordarle al cliente que, con motivo de nuestra expansión por la zona, por ejemplo, queremos conocer sus opiniones y necesidades con respecto al producto que nosotros ofertamos. La primera táctica consiste en ponernos a su servicio para descubrir qué podemos hacer nosotros por él. Tras este breve preámbulo, es el momento de comenzar con las preguntas. La primera podría ser:

a) «¿Qué seguros tiene usted actualmente contratados?»

Como vemos, este tipo de pregunta se centra directamente en nuestro campo de acción, pero no deja de ser una cuestión general, en la que el cliente nos tendrá que hablar de los seguros que ya tiene (en caso, claro, de que tenga alguno). Así estamos obteniendo una valiosa información de un modo rápido y directo, pero no tan agresivo como para que el cliente se retraiga y nos cierre las puertas antes si quiera de comenzar nuestro sondeo. Su respuesta nos dará una idea de la receptividad del cliente con respecto a productos similares a los nuestros (cuántos tiene contratados, de qué tipo, con qué precios...). Desde luego, esta pregunta es mucho mejor y más eficaz que una pregunta del tipo:

b) «¿Tiene usted algún seguro de vida?»



A esta pregunta, el cliente puede responder perfectamente con un «sí» o un «no» y solventar la situación sin necesidad de comprometerse demasiado. Además, si es una persona especialmente parca en palabras, para que nos diga exactamente cuántos seguros tiene y de qué tipo habría que ir pre-



guntándole por cada uno de ellos, con el consiguiente cansancio para él y para usted.

Consejo 95: Ahorre tiempo y esfuerzo

Con preguntas de formulación demasiado sencilla –a veces se simplifica en exceso el enunciado por temor a que el cliente no nos entienda– y sin partículas interrogativas, el vendedor necesita mucho más tiempo para conseguir la misma información que con cuestiones como las del primer ejemplo. A veces se necesita tanto tiempo que corremos el riesgo de que el posible comprador se canse y decida que la entrevista ha acabado.

Así, poco a poco, con preguntas sutiles y sin atosigarle, detectaremos cuáles son las necesidades y exigencias concretas del cliente.

Consejo 96: Anote todo lo que le diga

A medida que vayamos detectando esas necesidades, debemos ir tomando nota, escrita o mental, de ellas. Recuerde que el objetivo de nuestro cuestionario es conocer al cliente y dilucidar qué es lo que necesita, con lo que la información que obtengamos no puede caer en saco roto. Hay que recopilarla lo más detalladamente posible para estructurarla después con cuidado e incorporarla a la base de datos de nuestra empresa. Nos será útil.

Consejo 97: No se lance a argumentar

Es importante que cuando detectemos una necesidad concreta, no nos lancemos a argumentar para venderle ya nuestro producto. La precipitación es siempre mala consejera y si el posible comprador se siente «agobiado», puede retraerse y dejar de hablar. Es mejor tomar nota y proseguir con el sondeo, a ver si descubrimos más necesidades. Sólo cuando creamos que tenemos determinadas las preferencias del cliente y nos hayamos hecho una visión de conjunto de sus necesidades, será el momento de argumentar para venderle lo que creemos que necesita.

Continuando con el ejemplo de los seguros, otras preguntas interesantes podrían ser:

a) «¿Qué planes financieros tiene para su jubilación?»

b) «¿Qué medidas ha tomado para garantizar el bienestar económico de su familia, en caso de que tuviese algún percance?»

c) «¿Qué automóvil tiene usted? ¿Qué tipo de seguro tiene su coche?»

d) «¿Cómo es su casa? ¿Tiene contratado algún tipo de seguro para su vivienda? ¿Cree que ese seguro –caso de tenerlo– le brinda garantías suficientes?»

RECUERDE

Para desarrollar una entrevista comercial efectiva, amena y con muchas posibilidades de cerrar un acuerdo es preciso que conozcamos la naturaleza de las demandas del cliente y los posibles móviles que van a justificar un acuerdo favorable. Sólo así podremos realizar una presentación ajustada a las demandas detectadas.

Como vemos, comenzamos con preguntas generales –encabezadas, recuerde, por las partículas interrogativas– y poco a poco vamos acotando las necesidades y preferencias del cliente con cuestiones más concretas.

Consejo 98: Si «jugamos en casa...»

Todo lo dicho hasta ahora sobre el sondeo, su estructura y el tipo de preguntas que conviene realizar a nuestro oyente es igualmente válido si la entrevista comercial tiene lugar en los locales o instalaciones de nuestra empresa, con la salvedad de que la presentación ha de ser necesariamente más breve; no tiene sentido, por ejemplo, que le digamos al cliente a qué empresa representamos.

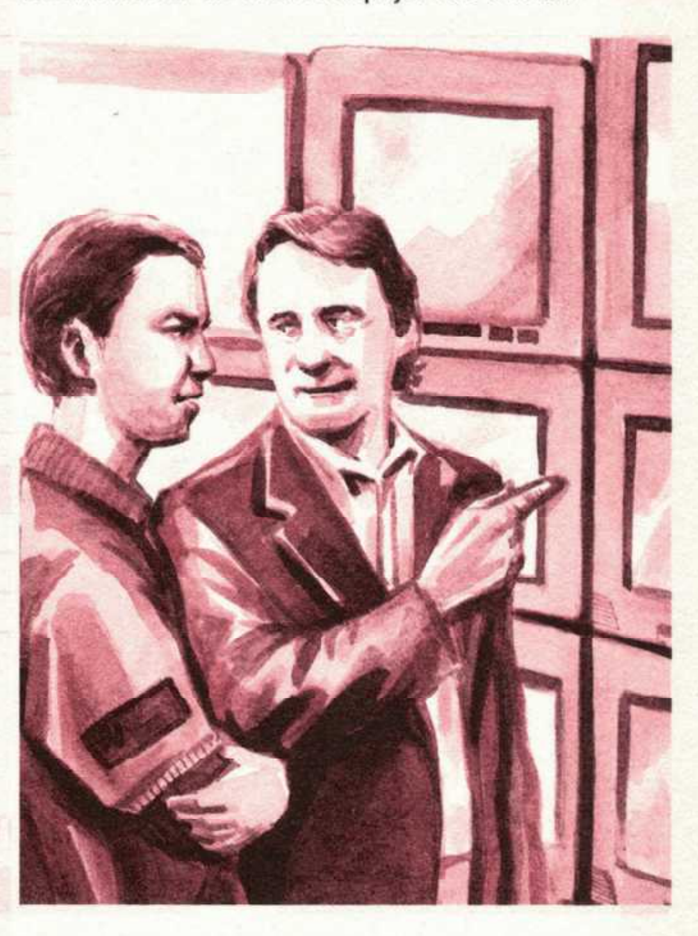
En definitiva, y a modo de compendio de este apartado, recordemos los puntos capitales:

1. El «cara a cara» con el cliente nunca podrá convertirse en un monólogo por parte del vendedor. Una verdadera entrevista no es una presentación estandarizada de un servicio o de un producto.

2. Por mucho que dejemos hablar al cliente y por muy bien y muy extensamente que éste se explique, siempre cabe la posibilidad de que necesitemos aclaraciones o precisiones. Preguntemos todo lo que sea necesario y no nos quedemos con ninguna duda: debemos comprender completamente las necesidades de esa persona.

3. Para confirmar que hemos entendido lo que nos dice el cliente, podemos hacer un resumen de la situación y necesidades del entrevistado y pedir al propio interesado que corrobore o matice nuestras impresiones.

4. Sólo cuando estemos seguros de que nos hemos hecho una composición exacta de la situación podremos seguir avanzando en la entrevista. Es clave despejar las dudas.



Consejo 99: Compruebe si está preparado

Hay una forma fácil de saber si hemos logrado nuestro objetivo en este paso. Si es así, contaremos con la información necesaria para presentar nuestros servicios en términos de los beneficios que está buscando esa persona, y que responden a sus necesidades específicas. Entonces, es el momento de comenzar la fase de la argumentación.

B. ARGUMENTACIÓN

Cuando creamos que ya sabemos cuáles son las necesidades exactas de nuestro posible

cliente, hemos de pasar a la argumentación, la segunda fase de la entrevista comercial.

Consejo 100: Qué es argumentar

Argumentar es explicarle al futuro cliente por qué debe comprar nuestro producto y convencerle de sus ventajas. Así pues, en esta fase lo que hacemos es presentar nuestra oferta. Y cuanto más atractiva y convincente sea esa presentación, mayores posibilidades tendremos de que el posible comprador adquiera lo que estamos intentado venderle.

Consejo 101: «Descubra» su producto

Previamente, ya habremos averiguado qué necesita esa persona. Entonces, sólo tenemos que «descubrirle» las características y beneficios del servicio que él demanda y que nosotros estamos en disposición de ofrecerle.

Pero... ¿cuál es la forma más sensata y efectiva de presentarle nuestro producto o nuestro servicio? ¿Dónde está el secreto de una argumentación sólida y verdaderamente eficaz?

Consejo 102: Háblele sólo de los beneficios

Seguramente, el producto o el servicio que le vamos a proponer tiene muchas características, pero como nuestro tiempo de entrevista es limitado, sólo describiremos las cualidades que le interesan a esa persona en particular. Y las relacionaremos con los beneficios que él desea recibir. El eje central de nuestra argumentación debe ser el catálogo de ventajas que nuestra oferta va a brindarle y no las «inigualables e incomparables» características del producto en cuestión. Desde luego, y salvo que él mismo se lo pida, evite abrumarle con las especificaciones técnicas del automóvil o la televisión, pues, probablemente, ni le interesarán ni las entenderá.

Tenga en cuenta que a estas alturas de la entrevista el cliente ya ha accedido a escucharnos y ya sabe perfectamente qué es lo que podemos ofrecerle. Olvídese de deslumbrarle con un catálogo interminable de presuntas cualidades del producto –que no harían sino aburrirle– y limítese a ponderar las ventajas, beneficios y comodidades que el coche, la casa o el vídeo van a reportarle.

Consejo 103: Ahora no hay competencia

Relájese, ya no tiene que «rivalizar» con productos semejantes al suyo que la competencia tiene en el mercado: el cliente sólo tiene delante de los ojos su producto y su labor ahora es conseguir que lo vea como algo beneficioso y, si nos apura, hasta imprescindible para su vida. No insista en lo maravilloso que es: tiene ojos en la cara y lo tiene delante.

B. 1. LA VISUALIZACIÓN

Con frecuencia, durante la fase de la argumentación es muy útil recurrir a una técnica que en el mundo de las ventas se ha dado en llamar visualización. Veamos un ejemplo:

«A usted le encanta irse de vacaciones con su familia y vivir en contacto directo con la naturaleza. No lo niegue, Fernando, tiene usted alma de aventurero. ¡Cómo le envidio! ¡Si yo tuviese sus inquietudes! Fíjese en estas

maravillosas fotos de paisajes. ¿Son preciosas, verdad? ¿Postales, dice usted? ¡Qué va! Fueron sacadas con una de nuestras maravillosas cámaras de fotos, el verano pasado, en las Hurdes. Imagínese... esta primavera, dentro de apenas diez días, en plenos Picos de Europa, rodeado de los suyos, ni un ruido, la naturaleza en estado puro, y usted, en medio de ese paraíso... con una estupenda cámara de fotos como ésta... ¡meses después podría revivirlo como si todavía estuviese allí...!» ¿Se le resistiría un cliente impresionable a comprar una cámara fotográfica?

Consejo 104: La gente compra ventajas

Así pues, y volviendo al ejemplo de los seguros, no debemos argumentar que nuestro multirriesgo hogar tiene una cobertura de un millón de euros. Eso es una característica y la gente no compra las características del producto, sino sus ventajas. Sería más correcto decir que, con nuestro seguro de hogar, tendrá la tranquilidad de que cualquier daño que se le produzca a un vecino o a un tercero, lo pagará la compañía aseguradora.

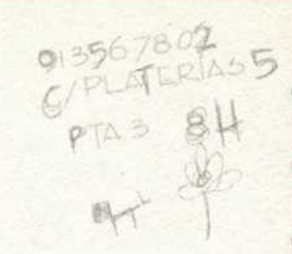
Consejo 105: Use «preguntas-trampa»

Otro truco que nos ayudará en la argumentación es hacerla mediante preguntas del tipo: «¿No quiere usted una cámara fotográfica que será la envidia de sus vecinos? ¿No le encanta la naturaleza? ¿Qué le parece abrir la ventana de su chalet y encontrarse a los pies de una montaña verde surcada por un río que le despertará cada mañana con el rumor de sus aguas...?». Es decir, «preguntas-trampa», en las que se pide al cliente su opinión sobre las ventajas de nuestro producto o servicio.

Consejo 106: Predisponga al cliente

Este tipo de preguntas tiene normalmente una respuesta positiva y es entonces, cuando el cliente nos da la respuesta que esperamos,





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

cuando podemos recalcar la ventaja sobre la que le hemos preguntado: «Pues el coche que le ofrezco tiene tan sólo un consumo de 4 litros a los 100 kilómetros», «Pues el chalet que ve en la foto está ubicado en plena sierra». Jugamos con las sensaciones positivas que el producto provoca en el cliente y le predisponemos a favor de dicho producto.

B. 2. EL ARGUMENTO FINAL

En muchas ocasiones, cuando no se consigue convencer al cliente para que compre nuestro producto, es conveniente guardarse en el bolsillo un último argumento, un complemento a nuestra oferta, que es bueno recalcar y dar importancia para que el cliente sea consciente del mismo. Si la variedad de colores o materiales disponible no es suficiente, si la garantía extra que hemos ofrecido tampoco lo es, si el transporte e instalación a cargo de la empresa no nos ha permitido convencer al comprador, si, en definitiva, la enumeración de los beneficios que nuestro producto va a reportarle (y que, como hemos visto, han debido ser el eje de nuestra argumentación) no ha sido bastante, siempre nos quedará un último argumento.

Consejo 107: El toque de distinción

El último argumento no es otro que ese toque de distinción, ese valor añadido y diferencial que hará que la persona que tenemos enfrente se sienta especial con respecto a todos los demás compradores: habrá que ofrecerle ese descuento extra del 5% que sólo damos a los clientes VIP, esa colección de libros o DVD con la que premiamos únicamente a nuestros mejores compradores, o ese maravilloso fin de semana de regalo «para que un cliente tan especial como usted disfrute de un merecido descanso con su esposa». En fin, tenemos que lograr que se sienta nuestro cliente más importante.

Consejo 108: Un tono de confidencialidad

En estos casos, no está de más adoptar un mesurado tono de confidencialidad con el cliente o usar tácticas que evidencien a los ojos del comprador el alcance de la deferencia que tenemos con él: podemos disculparnos y ausentarnos unos segundos para pedir permiso a nuestro jefe o para comprobar si realmente podemos hacer el esfuerzo de brindarle un trato tan especial.

Consejo 109: Adule sin «hacer la pelota»

También puede ser muy efectivo intercalar en nuestros argumentos frases de halago y reconocimiento hacia el cliente. Elogiar a una persona es una de las formas más efectivas de predisponerla favorablemente hacia nosotros. Pero ¡cuidado!, hay que ser comedidos

EL RESPALDO DE LA EMPRESA

Es obvio que antes de hacer al cliente una oferta especial o prometerle un trato distinguido nos habremos asegurado de que nuestra empresa respaldará esa iniciativa. La deferencia con un comprador especial ha de ser fruto de una planificación previa bien estudiada con nuestros superiores y nunca fruto de la improvisación.

y no excederse en los elogios: si el cliente tiene la sensación de que le estamos «haciendo la pelota», podría sentirse manipulado y reaccionar de forma totalmente contraria a la deseada. El halago desmesurado puede llegar a ser contraproducente.

Consejo 110: Ojo con la confianza excesiva

También es bueno llamar alguna vez al cliente por su nombre. Algunos estudios psicológicos sostienen que a la mayoría de las personas la música que mejor les suena es el sonido de su propio nombre pronunciado de manera suave y amigable. Pero ya que hablamos de psicología, habrá que echar mano de ella y de muchas dosis de sutileza para no pasarnos en este punto y no adoptar un tono de excesiva familiaridad, que podría molestar a nuestro interlocutor. Llamarle por su nombre de vez en cuando denota cercanía, pero hacerlo con demasiada frecuencia, además de quedar artificial, supone una confianza que esa persona no nos ha dado.

Consejo 111: La impresión del cliente

En definitiva, todos queremos comprar buenos servicios a buenas empresas y a profesionales competentes que entiendan bien lo que necesitamos. Al terminar la entrevista comercial, nuestro potencial cliente –acceda o no a comprarnos algo– debe quedarse con la sensación de que se le ha prestado un buen servicio, adaptado precisamente a lo que él necesita, ofrecido por un profesional competente y capaz, y que pertenece a una empresa seria, solvente y con garantías.

Consejo 112: Convenza al cliente en todo

Si el cliente no está convencido del valor del servicio propuesto, de la experiencia de la empresa en resolver precisamente la clase de problemas que él tiene o de nuestra competencia profesional como vendedores, difícilmente se va a convencer de la calidad y utilidad del producto que le queremos vender.



Consejo 113: Prepárese a fondo

Y, como en todas las fases que estamos viendo, la preparación previa del profesional es básica para argumentar con convicción y salir airoso de su «cara a cara» con el cliente. La probabilidad de que el comercial tenga éxito es considerablemente superior si se prepara de antemano los argumentos y hace gala luego de la suficiente flexibilidad para modificarlos sobre la marcha o adaptarlos a la idiosincrasia de cada comprador.

Es precisamente en esta fase de la entrevista, por lo general cuando el vendedor ha terminado de exponer sus argumentos, donde suelen surgir las objeciones o reparos del cliente.

C. OBJECIONES DEL CLIENTE

Una objeción es una pega, una disculpa o un motivo que el posible comprador argüye para no aceptar nuestra oferta, en definitiva, para no comprar lo que queremos venderle. Además de todo eso, la objeción es una de las principales «pesadillas» de un profesional de la venta, aunque los más curtidos en el oficio o los vendedores más acreditados, lejos de amilanarse cuando aparecen las tan temidas objeciones, se afanan más en su trabajo y llegan a verlas incluso como un aliciente.

Consejo 114: Conozca las «objeciones-tipo»

Es importante que, dependiendo del producto que vendamos, conozcamos de antemano las objeciones típicas o más frecuentes que nos van a plantear los clientes. Está claro que cada cliente es un mundo y, por muchas que sean las «objeciones tipo» que conozcamos, siempre puede llegar alguien que nos plantee una nueva o inusitada y nos deje momentáneamente «fuera de juego»; pero cuanto mayor y más variado sea el catálogo de objeciones o dudas que conozcamos, más y mejores respuestas tendremos preparadas para irlas solventando.

Consejo 115: Un indicio de interés

Aunque el vendedor tiende a veces a minimizarlas o a sentirse disgustado por ellas, en realidad las objeciones son un indicio de interés por parte del comprador. Quien no tiene el menor interés en nuestra oferta asiente todo el tiempo con la cabeza y, cuando termina la entrevista, nos dice: «quédese tranquilo, le vamos a llamar para concretar algo más» o el tan temido «me lo voy a pensar».

Consejo 116: Pistas para el «contraataque»

Además de evidenciar el interés del posible cliente, lo bueno de las objeciones es que nuestro interlocutor nos dice cuál es la pega, es decir, identifica el problema concreto que le ve al producto, con lo cual nosotros siempre vamos a poder –o deberíamos poder– dar una respuesta. Desde este punto de vista, las objeciones del cliente, siempre que estén fundamentadas y suficientemente argumentadas, son pistas que nos indican por dónde podemos «contraatacar» o qué argumento podemos esgrimir para rebatir ese aspecto concreto que deja insatisfecho a nuestro interlocutor. Además, si la objeción que nos plantea es nueva, el cliente no hace sino engrosar nuestra particular base de datos de «objeciones, dudas y pegas más frecuentes».

Consejo 117:
La «reina» de las objeciones

Por ejemplo, una objeción clásica que el cliente puede presentar siempre a cualquier producto que intentemos venderle es su elevado precio. Bien, ¿cómo actuar entonces ante la «reina» de las objeciones? Si el argumento del cliente no es cierto y nuestro producto es barato, podremos hacérselo ver con ejemplos y comparaciones con la competencia: «¿Caro nuestro secador de pelo? ¿Ha visto usted el de la marca...? Es más, ¿recuerda usted cuánto le costó en su día el que usa hoy? ¿Se lo hubiera pensado entonces si yo le hubiese ofrecido un secador a este precio?».

Consejo 118:
El argumento de la calidad

Si la objeción del cliente es tan fácil de rebatir, la cosa es relativamente sencilla para un vendedor profesional. Pero también puede ocurrir que el comprador tenga razón y nuestro producto sea de los más caros o el más caro del mercado. En ese caso, siempre podemos recurrir al argumento de la calidad; nuestro producto es mejor y, a la larga, le resultará más ventajoso que el de la competencia: más barato pero de peor calidad. Así, siguiendo con el ejemplo del secador de pelo, podemos decir: «Sinceramente, ¿cuántos resfriados se hubiese ahorrado usted a principios del invierno si hubiese salido a la calle con el pelo verdaderamente seco? ¿Cree usted que conviene ahorrarse unos euros cuando lo que está en juego es el vigor de su pelo y la salud de su cuero cabelludo? Esta marca es la más demandada entre los peluqueros profesionales... ¿cree usted que un profesional de la estética no sabe perfectamente cuál es el mejor secador del mercado?».

Consejo 119:
Un «plano de situación»

Las objeciones también nos dicen más sobre los deseos y necesidades del cliente. Incluso una objeción tan típica como la del elevado precio del producto nos da pie para averiguar qué presupuesto tiene esa persona para esta compra, cuánto espera gastar, por qué... Con



todos esos datos en la mano, ya le compete al vendedor convencer a su interlocutor para que estire un poco más su presupuesto y se decida finalmente a comprar sus productos.

Consejo 120:
No fuerce mucho la situación

Si el cliente persiste en su objeción, persista usted también en su argumentación, con las



variaciones que le dicte cada fase de la conversación, pero, eso sí, no estire tanto la cuerda que pueda llegar a romperse: si el comprador se enroca en su posición y el vendedor deduce que va a ser imposible sacarle de ella, conviene parar a tiempo y evitar que el cliente se irrite. Corremos el riesgo de que piense que le tomamos por «tonto» y queremos hacerle ver lo que él tiene muy claro que no va a ver nunca: «Ese secador de pelo es muy caro diga lo que diga nadie».

Consejo 121: No discuta nunca con el cliente

Nunca, bajo ningún concepto, debemos polemizar ni discutir con el cliente. Quizás podamos «ganar» la discusión, pero perderemos la venta. Y lo que es peor, la posibilidad de que en el futuro podamos abordar de nuevo a ese cliente para intentar venderle un producto más accesible o más útil para él.

Consejo 122: No minimice ninguna objeción

Lo más importante de todo es que ninguna objeción debe ser ignorada o minimizada; primero porque, como hemos visto, todas son una fuente de información valiosa y, segundo, porque si lo hacemos, el comprador puede tener la sensación de que no le concedemos la importancia que tiene y vamos a lo nuestro.

C. 1. CÓMO AFRONTARLAS

El primer paso para hacer frente a una objeción es conocer la naturaleza de la misma, saber a qué nos enfrentamos. Y para eso, lo mejor es preguntar al cliente: «¿Qué es exactamente lo que no le convence?»

Consejo 123: Cuidado con las excusas

Hay veces que la objeción está muy clara y el cliente la expresa sin rodeos, pero en otras ocasiones el motivo presentado es en realidad una excusa para no exponer la verdadera objeción a la compra. Hay personas que, por ejemplo, tienen pudor a la hora de confesar que su poder adquisitivo no les permite adquirir el producto en cuestión. En otras ocasiones, el posible comprador evita ser sincero por miedo a ofender al comprador si ridiculiza el producto que le está ofreciendo.

Consejo 124: Muestre comprensión

Una vez que hemos identificado la objeción y sabemos a ciencia cierta que ése es el verdadero reparo del cliente, lo primero es mostrar comprensión y dejar hablar a nuestro interlocutor hasta que termine de exponernos sus dudas o los inconvenientes que le ve al producto; nosotros le comprendemos y compartimos su preocupación: «Sí, es cierto; esto quizás es más de lo que usted pensaba gastarse en un aparato de vídeo».

UNA FUENTE DE ACERCAMIENTO

Maneje las objeciones del cliente como una fuente primordial de acercamiento a él, como una oportunidad de conocerle mejor. Cuando alguien replica algo, es un indicio claro de que, al menos, está abierto a la discusión. En cambio, si permanece callado por completo, demuestra una intransigencia y una actitud cerrada difícil de superar.

Consejo 125: Argumente siempre en positivo

Minimice los aspectos negativos que exprese el cliente, pero evite decir que no tienen importancia (el comprador podría interpretar que no valoramos su criterio o, como ya hemos dicho, que le tomamos por tonto) y limítese a anteponer siempre nuevos argumentos positivos. Si, por ejemplo, no le gusta el color de la prenda que queremos venderle, no diga nunca frases del tipo: «el color no tiene ninguna importancia, hombre» o «su gusto es un tanto discutible», sino más bien: «quizás piense que este color no va con su estilo, pero ¡qué va!, le sienta de maravilla; además, éste es el color de moda y nos lo están quitando de las manos...».

Consejo 126: Sepa retirarse a tiempo

En algunos casos, la objeción es justa, cabal, clara e irrebatible y no vale la pena continuar con el proceso. Piense en aquellos casos en los que el cliente, por mucho que él o el vendedor quieran, no va a poder pagar lo que vale el producto o el servicio que le están ofreciendo. En esta situación, el vendedor tiene que ser lo suficientemente perspicaz para saber retirarse a tiempo y, desde luego, hacerlo sin ofender a su cliente con alguna palabra o actitud despectiva. Al contrario, muéstrese comprensivo y, si viene al caso, hasta solidario: «No se preocupe, Fernando, le confieso una cosa, yo tampoco podría pagar esta cámara de vídeo». El cliente se sentirá arropado por ese guiño de complicidad.

Consejo 127: Juegue con las alternativas

Hay veces que nuestra empresa tiene una gama amplia y versátil de productos y podemos ofrecerle al cliente una alternativa más asequible, un producto de mayor o menor calidad que el ofertado inicialmente, una amplia variedad de tamaños, colores o diseños, un descuento en el precio... Quizás plantee objeciones al producto que le presentamos



de entrada y se muestre más receptivo con otro que en principio no habíamos pensado ofrecerle, pero que el devenir de la negociación nos hace ver más idóneo para el cliente que tenemos delante en ese momento.

Consejo 128: Nunca dé la venta por hecha

Un buen vendedor no baja nunca la guardia. Conviene no fiarse de una reacción del cliente que en principio pueda parecer muy positiva o prometedora. Dar la venta por hecha y no incentivar al posible comprador puede conducir a que éste decida «aplazar» su decisión. El entusiasmo inicial puede venir motivado por la novedad del producto, por ser exactamente lo que estaba buscando, porque es una persona aficionada al tipo de productos que nosotros vendemos... Ahora bien, hay infinidad de factores (precio, calidad, similitud con otros productos que ya tiene...) que pueden atemperar el entusiasmo inicial del cliente y llevarle a pronunciar la fatídica frase: «me lo voy a pensar un poco más».

C. 2. «ME LO VOY A PENSAR...»

Este tipo de objeción es la más temida de todas las que se pueden escuchar de boca de un posible comprador, porque, a diferencia de todas las demás, el vendedor no puede repreguntar al cliente: «¿Por qué quiere pensárselo?». Y no puede hacerlo porque la respuesta es tan obvia que ni siquiera a un vendedor novato se le ocurriría preguntarlo. Está claro que el comprador está en su derecho de pensarse lo que quiera y cuanto tiempo quiera e intentar violar ese derecho sería visto por él como una intromisión intolerable y provocaría una reacción muy negativa que, probablemente, arruinase la futura venta.

Consejo 129: Una excusa irrebatible

El cliente, independientemente de las razones que le muevan, se refugia en este tipo de excusa. Y, como se trata de una excusa muy razonable, es irrebatible. Tampoco podemos repetirle de nuevo todos los beneficios ni recordarle los acuerdos parciales que hemos hecho hasta ese momento: el cliente no está sordo y ya ha oído todos los beneficios que nuestro producto va a reportarle.

Varias pueden ser las razones que impulsan al futuro comprador a pronunciar la tan temida frase. Veamos ahora las principales:

Consejo 130: Algo no le cuadra

Hay algo que no le acaba de cuadrar. A lo largo de su discurso, usted ha sido muy convincente y le ha presentado las características y beneficios del producto desde todos los ángulos posibles. No obstante, hay algo que no acaba de convencerle, aunque no acierta a definir qué es exactamente lo que le retrae. Va a tomarse su tiempo para ver si logra iden-

NO SE PRECIPITE

Puede que la frase «me lo voy a pensar» sea fatídica para cualquier vendedor, pero un profesional debe reaccionar ante ella con aplomo y sin precipitarse. Si el cliente pide tiempo, déselo; si le atosiga, puede pensar que tiene mucha prisa por cerrar la venta y que detrás de esa prisa se oculta algo que usted no quiere que descubra.

tificar ese «pero» y consigue exponérselo con claridad. En definitiva, necesita una «tregua».

Consejo 131: No sabe si quiere el producto

Un segundo caso es el del cliente que no tendría ninguna objeción concreta que hacerle a su producto. Todo parece estar bien: tiene calidad, su precio es asequible, es mejor que los de la competencia... pero, en realidad, ¿le hace falta ese producto o, al menos, tanta falta como usted está intentando hacerle ver? También necesita una tregua. Su objeción es más general: no sabe si quiere el producto.

Consejo 132: El eterno indeciso

El comprador que le ha tocado es indeciso por naturaleza y llegaría a pensarse si le conviene comprar una botella de agua en mitad del desierto. Siempre va a necesitar una tregua. No insista, verdaderamente necesita pensárselo.

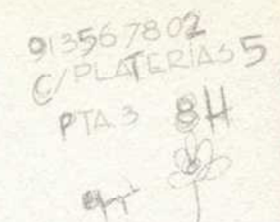
En este último caso, probablemente haya poco que hacer, pero en los dos anteriores, un buen profesional de la venta debe armarse de paciencia e indagar con mucha sutileza para ver si consigue que finalmente el cliente le exponga con claridad su objeción sin necesidad de esperar a una próxima cita. Y, cuando decimos con sutileza, queremos decir que el cliente no se sienta presionado en ningún momento.

Veamos algunos «trucos» para conseguir que un comprador dubitativo despeje sus dudas, identifique con claridad la objeción y se la exponga a usted de manera clara y directa:

Consejo 133: El acuerdo parcial inverso

Suena muy técnico, pero en realidad no lo es tanto. Como ya hemos dicho, no podemos volver a insistir en los argumentos ya expuestos: el cliente se sabe de memoria las características y beneficios del producto en cuestión. Ahora bien, lo que sí podemos ha-





cer es repasar con el comprador algunos aspectos importantes de la entrevista, tales como el producto, la empresa e incluso el vendedor, es decir, su propia personalidad.

Consejo 134: Fórmulas recomendadas

Hay una serie de frases tipo para tratar con el cliente cada uno de estos aspectos y recabar la información que necesitamos para detectar su posible objeción. Evidentemente, esto no quiere decir que siempre debamos abordar al cliente con estas frases en concreto. Las fórmulas que exponemos a continuación no son axiomas, sólo meros ejemplos.

a) Para interrogar al cliente sobre el producto podemos usar frases del tipo: «Me parece perfecto que se tome su tiempo para pensarlo, pero quisiera quedarme tranquilo en una cosa: ¿Hay algo en el producto que le disgusta, que le molesta, que le parece malo?». Pueden suceder dos cosas: que diga una objeción concreta sobre el producto (precio, poca variedad, calidad...), que a estas alturas sabemos rebatir perfectamente, o que eliminemos esa posibilidad porque el cliente la descarta expresamente o no nos contesta.

b) Para preguntarle por nuestra empresa: «¿Tal vez tiene una mala opinión de la empresa que represento? ¿Ha tenido algún problema con nuestros vendedores o con el servicio que le proporcionamos?». Si expone una objeción de la empresa, ya sabemos cómo rebatirla, y si el problema no es ése, podemos seguir adelante con nuestra indagación.

c) Para preguntarle sobre nosotros mismos, podemos usar frases de este cariz: «Discúlpeme, tal vez el fallo sea mío... ¿he sido poco claro, le he molestado?». Una de dos: o efectivamente el fallo es nuestro y ya sabemos cómo afrontarlo o el cliente descarta esta posibilidad con una frase del tipo: «No, no, ¡qué va! Ha sido usted muy claro y muy amable conmigo, pero ya le he dicho que tengo que pensármelo un poco. Sólo eso».

Si a estas alturas aún no hemos descubierto la objeción u objeciones, hemos eliminado ya las principales causas de las mismas. Conviene entonces pasar a la siguiente fase.

Consejo 135: Los elementos de «presión»

Entrecomillamos la palabra «presión» porque es preciso que no la entendamos en su significado literal. Ya hemos visto que el cliente no debe sentirse nunca presionado. Así pues, podríamos definir esta «presión» como una especie de «sugestión activa». Se trata básicamente de sugerir al cliente, mediante indirectas y sobreentendidos, que su indecisión y sus dudas pueden hacer que pierda una oportunidad u oferta asociada a la compra inmediata de nuestro producto o a la contratación del servicio que le ofrecemos.

DEBE SER MUY SUTIL

Hay que tener mucho cuidado con los elementos de «presión», o más bien con el uso que se hace de ellos. Es aquí donde un verdadero profesional da la talla y debe demostrar toda su sutileza. Si la «presión» es muy clara, el cliente puede percibirla como una maniobra burda y, lejos de convencerle, se pondría en contra nuestra.

Esta forma de actuar incide en dos puntos concretos: el precio o la oferta especial, y la disponibilidad. Veamos algunos ejemplos:

a) La «presión» sobre el precio o la oferta especial se formularía con frases de este tipo: «Me parece estupendo que se tome usted tiempo para pensar si quiere o no nuestro aparato de aire acondicionado. Es mejor perderse el beneficio de la instalación gratis de este mes y estar seguro de nuestra compra». Así le sugerimos al cliente el prejuicio que le pueden acarrear sus dudas.

Consejo 136: La técnica de la «no venta»

Este enfoque estratégico es conocido en el mundo de los negocios como la técnica de la «no venta», porque, en teoría, estamos «recomendando» a un posible cliente que no compre nuestro producto. Es obvio que sólo en teoría: a nadie se le escapa que en última instancia nuestras palabras pretenden conseguir el efecto contrario al que declaramos.

Consejo 137: ¿Esta presión es efectiva?

¿Hasta qué punto es efectivo este tipo de presión? Lo cierto es que resulta difícil evaluarlo porque, obviamente, no existen estadísticas al respecto. La efectividad del procedimiento depende de la capacidad de convicción del vendedor y de la psicología de cada posible cliente. Muchas veces no se logra el efecto deseado porque la oferta especial, la promoción o el ahorro de precio que se deriva de la compra inmediata o en unas fechas concretas no son muy importantes para el comprador. Otras veces, es sorprendentemente eficaz y es el propio comprador quien declara: «Bueno, pensándolo bien, 150 euros de ahorro quizás no sea mucho, pero para mí es una cantidad importante... Vamos a ver si conseguimos llegar a un acuerdo».

b) La «presión» sobre la disponibilidad. Consiste en «sugerir» al futuro cliente que su indecisión puede hacer que se quede sin el producto, por agotamiento de existencias u otra razón: «Está muy bien que se tome un



tiempo para pensarlo. Lo único que lamentaría es que usted me llame dentro de unos días, me diga que se decidió y yo tenga que decirle que ya se vendió el último televisor».

Consejo 138: Invierta los papeles

Si vemos que este tipo de planteamiento causa algún efecto en el cliente, es el momento de «contraatacar» y plantear una ofensiva de esta naturaleza: «Vamos a ver una cosa... ¿por qué no hacemos lo siguiente? ¿Cuántos días necesita para pensárselo... dos, tres, una semana...? Mire, yo le reservo a usted la televisión por una semana con una señal mínima. Pasado ese tiempo, usted puede decidir que no hace la compra y no pasa nada, ¡tan amigos! Pero de esta forma no corremos el riesgo de perder esta maravillosa televisión que los dos sabemos que le interesa». Así, de manera sutil, invertimos los papeles: no es el cliente el que nos hace el favor a nosotros comprando el producto; somos nosotros, vendedores, quienes se lo hacemos a él evitando que se quede sin dicho producto.

D. EL CIERRE DE LA VENTA

Superadas todas las objeciones del posible comprador, llega el momento del cierre de la venta. Podemos considerar que la venta está cerrada cuando conseguimos un compromiso firme por parte de nuestro interlocutor de que va a adquirir el producto que le ofrecemos.

Consejo 139: El momento decisivo

El cierre de la venta es, por tanto, el momento culminante y decisivo; podemos decir que es la hora de la verdad, el momento en que el vendedor se la juega y constata la eficacia o ineficacia de todo lo que lleva andado hasta ese instante. El cliente ya ha expresado todas sus objeciones, el vendedor ya ha reunido toda la información posible y todo está en manos de su buen oficio. De él depende que su trabajo se vea coronado con el éxito.

Consejo 140: Busque la firma del cliente

El compromiso del cliente puede plasmarse bien con la firma de la hoja de pedido o bien con la concertación de una nueva entrevista en nuestras instalaciones para ultimar los detalles de la transacción y firmar todos los documentos (en caso de que la venta requiera trámites complejos que no sea posible resolver in situ). En este último caso es especialmente interesante tener preparado algún tipo de boletín o formulario de solicitud, con el fin de poder obtener la firma del cliente. El tener algún documento firmado (aunque sólo sea de solicitud, o incluso una petición de información) refuerza psicológicamente el compromiso del cliente con nosotros.

Veamos algunas reglas que un buen profesional de la venta siempre debe tener presente:

Consejo 141: Haga gala de sus reflejos

Es bastante habitual que el cliente pase por periodos de indecisión, por altibajos. Habrá momentos en los que parecerá que dice «sí» a la compra y, acto seguido, puede parecer que su respuesta va a ser negativa. El buen vendedor deberá estar atento y poner en práctica sus reflejos para inducir al cliente a

comprar en el momento adecuado, cuando haga alguna observación que muestre su buena predisposición hacia el producto, cuando lo «mire con buenos ojos». Hay que actuar antes de que algún pensamiento negativo le lleve a dudar de la compra. Y sólo un buen vendedor sabe reconocer el momento exacto.

Consejo 142: Elija la fórmula adecuada

A veces no es suficiente con un primer intento de remate de la venta. Hay que hacer un segundo intento, y un tercero, y... El buen profesional sabe ir «sondeando» al cliente. Es importante que el intento de cierre no se exprese nunca como una disyuntiva definitiva. Evite plantearlo en términos de «sí o no» y sustituya esa fórmula por la más recomendable de: «sí o... seguimos hablando». Cada intento de cierre de la venta, cuando no se consiga concretar, debe servir para preparar y reforzar el siguiente intento. Un buen vendedor debe tener constancia y paciencia.

D. 1. EL MOMENTO IDÓNEO

Para que el cierre de la venta sea positivo, es fundamental escoger el momento idóneo para llevarlo a cabo. En este punto conviene no «pecar» ni por exceso ni por defecto.

Consejo 143: Es el cliente quien decide

En algunas ocasiones, el vendedor se deja llevar por la precipitación e intenta cerrar la venta antes de tiempo. Puede suceder entonces que el cliente se sienta presionado en exceso, se retraiga y decida que la operación ha terminado. Eso es lo peor que puede pasarle a un vendedor. Son muchos los procesos de venta que fracasan por la impaciencia de un vendedor inexperto, que intenta zanjar la transacción con frases como «pues no hablemos más... definitivamente se lo queda» o «decídase..., no puede rechazar nuestra oferta, es inmejorable». Siempre hay que dejar al cliente con la sensación de que la decisión ha sido suya y que el vendedor se



ha limitado a facilitarle la información que finalmente le ha ayudado a tomar esa decisión.

Pero, como decimos, tampoco se quede corto. Retrasar o demorar el cierre cuando consideramos que la situación está «madura» puede ser contraproducente. Es decir, si estima que el cliente está predispuesto, debe intentar el cierre tan pronto como acabe de argumentar y de rebatir las objeciones.

Consejo 144: Destierre la timidez

Ante un cliente con este perfil, no pasa nada si nos adelantamos un poco y no obtenemos un «sí» inmediato. Tranquilo, este tipo de error es subsanable. Lo peor que puede pasar es que el cliente plantee nuevas objeciones, que usted habrá de salvar antes de intentar de nuevo el cierre. Sin embargo, si demoramos el momento del cierre y no nos atrevemos a plantearlo cuando el comprador ha dejado de hacer objeciones, le estaremos ofreciendo una imagen de falta de seguridad en nosotros mismos y en nuestro producto, que le hará albergar dudas y pondrá en peligro toda la acción. Podemos arruinar la operación por una prudencia mal entendida.

D. 2. TÉCNICAS DE CIERRE

Por lo que respecta a las técnicas o trucos para ayudarnos a cerrar la venta, hay tantas como vendedores. Cada profesional tiene su forma propia y personal de actuar, y lo que para uno da resultado, para otro puede no valer. Lo que sí conviene es utilizar alguna de las llamadas «técnicas de rodeo», que evitan el acoso directo al cliente y que, a la larga, suelen ser más efectivas. Veamos cómo se plantean algunas de esas técnicas.

Consejo 145: Técnica de la opción

Esta técnica pretende evitar que el cliente se plantee si se queda o no se queda con el producto. Que se va a quedar con algo, está claro. Ahora se trata de dilucidar con qué se va a quedar exactamente. Para ello, debemos ir ofreciéndole otras alternativas de compra que le permitan ser el verdadero protagonista de sus decisiones. Además, esas alternativas le servirán al vendedor para argumentar mejor la venta. Por ejemplo, darle a escoger entre los diferentes tamaños o cantidades de un mismo producto, o entre dos productos diferentes que nos permitan aconsejarle el que «se adapta mejor a sus necesidades»...

Consejo 146: Técnica de la oportunidad única

Esta técnica busca hacer ver al cliente la suerte que ha tenido de interesarse por la compra de nuestro producto justo en ese momento, ni unos días antes ni unos días después, puesto que es ahora cuando se han dado las circunstancias adecuadas para hacer una oferta especial e irrepetible, de la que

LOS TEMAS SECUNDARIOS

Entre las llamadas «técnicas de rodeo» una de las más habituales consiste en preguntar al cliente sobre temas de menor importancia, cuya mera consideración implica que esa persona ha aceptado comprar: «¿Le parece bien que ultimemos el acuerdo el martes?» o «¿Entonces, estará en casa mañana para recibir a nuestro repartidor?».

sólo podrá aprovecharse si compra ahora. Como veíamos anteriormente, el vendedor también puede hacer uso de esta táctica durante la fase de las objeciones, pero hay una diferencia sustancial. Cuando intentamos rebatir las objeciones del cliente, sólo podemos utilizar esta técnica de manera indirecta y sutil, para evitar que el futuro cliente, aún indeciso, se sienta presionado. En cambio, durante el cierre de la venta, debemos planteárselo al comprador de manera directa y recalcando mucho lo «afortunado» que es. Se supone que ahora el cliente ya está predispuesto a comprar y lo que pretendemos es desviar su atención de la compra en sí misma y centrarla en factores secundarios, como el beneficio que dicha compra puede reportarle.

Consejo 147: La venta «previamente hecha»

Esta técnica consiste en que el vendedor negocie como si el cliente ya le hubiera confirmado su deseo de quedarse con el producto. Para ello, podrá comenzar a rellenar la factura de venta o el pedido al almacén. También puede pedir al cliente que le acompañe a la caja o al despacho para formalizar el contrato o para que le facilite la dirección a la que le remitirán la mercancía. Si el cliente no se opone o no muestra reticencias, la venta estará prácticamente consumada. Cuando proponemos un acuerdo de venta de modo apropiado, el cliente lo acepta de manera natural y sin dudas sobre el trato propuesto. Está claro que para usar esta técnica es preciso que el vendedor haya detectado antes una predisposición favorable en el cliente.

Otra opción, menos habitual, pero no necesariamente peor, es prescindir de este tipo de «técnicas de rodeo» y optar por un sistema más directo y agresivo. Aquí conviene ser muy prudente y asegurarse primero de que el cliente va a responder favorablemente.

D. 3. TÉCNICA DE CIERRE DIRECTO

Esta técnica consiste en decirle abiertamente a nuestro interlocutor que damos por hecho que se va a convertir en nuestro cliente. Con



este planteamiento, abierto y sin rodeos, obligamos al cliente a decir que no, en caso de que no desee adquirir nuestro producto.

Consejo 148: Dé sensación de aplomo

Si optamos por esta fórmula, hay que ir directamente al grano y utilizar una frase que no dé pie a la ambigüedad. Cuanto más claro

sea el vendedor, mayor sensación de aplomo y seguridad transmitirá y antes podrá hacerse con las riendas de la situación. Ahora bien, transmitir seguridad no implica, en modo alguno, avasallar al cliente. La firmeza es perfectamente compatible con la educación y el trato exquisito. Como suele decirse, lo cortés no quita lo valiente. Podríamos usar alguna frase de este tipo:

a) Entonces, señor López, vamos a pedirle un seguro a todo riesgo para su coche.

b) Bien, señor López, entonces no se hable más. Mañana mismo podrá usted disfrutar en su casa de este fantástico DVD.

Consejo 149: Quite importancia a la venta

Mientras pronunciamos una frase de este tipo, podemos sacar de nuestro maletín el formulario de pedido o, si ya lo tenemos fuera, comenzar a rellenarlo; de esta manera, restamos importancia ante el cliente al hecho de que damos la venta por realizada. De hecho, con esta técnica y si el cliente no plantea nuevas objeciones, la venta se materializa de inmediato y ganamos mucho tiempo con respecto a las «técnicas de rodeo».

Consejo 150: Requisitos imprescindibles

Ahora bien, para usar una fórmula de este tipo es preciso que confluyan dos factores:

a) Que a esas alturas de la negociación el cliente ya haya dado muestras, con sus palabras o su actitud, de que está predispuesto a comprar el producto que le ofrecemos.

b) Que el vendedor tenga la suficiente experiencia y aplomo como para que su actitud tenga credibilidad ante el comprador.

Consejo 151: Obliga al cliente a pronunciarse

La técnica de la venta directa tiene además una ventaja añadida. Si el cliente aún no quiere comprar, nuestra actitud franca y directa le obliga a decírnoslo y a especificar además las razones de su reticencia, es decir, a formular la objeción u objeciones. El hecho de que el vendedor dé la venta por cerrada obliga al cliente a pronunciarse en uno u otro sentido. No puede eludirnos con evasivas. Una vez planteada la objeción, basta con dar marcha atrás e intentar rebatirla como hemos visto en el apartado anterior. Superada la objeción, con los oportunos argumentos, intentaremos de nuevo el cierre.

D. 4. DEJE BUEN SABOR DE BOCA

Consigamos o no la venta, es muy importante que el cliente se quede con buen sabor de boca. Es imprescindible dar una buena imagen de nuestra empresa, del producto o ser-

TRES FASES MUY LIGADAS

Como vemos, la fase del cierre está íntimamente ligada con la de la argumentación y la de la resolución de las objeciones del cliente, puesto que, al plantear el cierre, es posible que aparezcan nuevas dudas, excusas o reticencias del comprador que nos obliguen a regresar a la fase de la argumentación con energías renovadas.

vicio que ofrecemos –aunque finalmente no haya convencido al cliente– y de nosotros mismos como profesionales. Aunque esta vez no hayamos vendido, hay que dejar la puerta abierta y recalcarle a nuestro interlocutor que estamos a su disposición para lo que quiera.

Consejo 152: Usted es el único responsable

Un buen comercial jamás debe recriminarle al cliente el hecho de que no haya comprado. Nunca debemos hacerle pagar al cliente nuestra frustración por no haber logrado la venta. Un verdadero profesional asume la cuota de responsabilidad que le corresponde y que, en caso de que la venta no prospere, es toda, al menos de cara a sus superiores.

Consejo 153: Tenga visión de futuro

Si nos retiramos agradeciéndole al cliente la atención de habernos dedicado su tiempo y le reiteramos nuestro propósito de servicio, es posible que en el futuro acuda a nosotros. Lo que hoy es una venta frustrada puede convertirse mañana en una transacción comercial favorable para nuestra empresa. Basta con tener tacto y mucha mano izquierda.

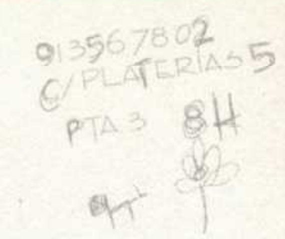
E. FIDELIZACIÓN

Fidelizar es conseguir que un cliente se mantenga «leal» a nuestra empresa de forma perdurable. En definitiva, la fidelización es fruto de una satisfacción plena del cliente con nuestra compañía, que se refleja en una repetición periódica de la acción de compra.

Consejo 154: Tarea básica de la empresa

Hasta aquí la definición académica, pero ¿cómo conseguir la lealtad de un cliente? Responder a esta pregunta no es –o no debería ser– ningún misterio para una empresa competente. La lealtad del comprador es consecuencia directa de una serie de actuacio-





nes o acciones que, de una forma u otra, son valoradas directamente por nuestro cliente. Y es la empresa, y con ella su equipo de vendedores, la que tiene que poner todo de su parte para lograr la fidelización del cliente.

Consejo 155: El «efecto transmisor»

El año pasado, el Gobierno estadounidense hizo pública una encuesta, cuyos resultados son muy significativos. El sondeo reveló que el 93,3% de los clientes disconformes con el trato recibido por una empresa nunca más volvió a utilizar los servicios de dicha empresa. Y aún más: de 27 clientes que podríamos definir como «descontentos con el servicio prestado», sólo uno manifestó la queja. El resto, los otros 26, si bien no participaron en la protesta de forma directa, lo hicieron canalizando su descontento a otros 10 potenciales clientes de la firma en cuestión.

Consejo 156: La «venganza» del cliente

La conclusión es que la «venganza» del cliente es silenciosa y eficaz, y eso la hace doblemente peligrosa. Primero, porque resulta difícil de identificar y, segundo, porque los clientes descontentos con la compañía (y que, por lo tanto, no vuelven a comprar) transmiten su desencanto a otros posibles clientes. Es lo que en el mundo de los negocios se conoce como «efecto transmisor», muy peligroso cuando es negativo. En el caso de los datos que hemos visto antes, al 93,3% de los clientes disconformes debemos sumarle el producto del «efecto transmisor», que se materializa en un 37% más, por la pérdida de otros 10 posibles compradores.

Consejo 157: Rentabilidad a largo plazo

Esto no hace más que confirmar la idea de que no sólo importa conseguir nuevos clientes, sino también retener y fidelizar a los actuales. La satisfacción del cliente, para ser plena, debe ser perdurable. Así podremos conseguir que dichos clientes, además de quedarse con nosotros, atraigan nuevos compradores a nuestra empresa. En este caso, el «efecto transmisor» sería positivo y muy beneficioso para nuestra compañía. En definitiva, con la fidelización conseguimos rentabilizar nuestro negocio a largo plazo.

E. 1. TÉCNICAS DE FIDELIZACIÓN

Todo proceso de fidelización debe partir de una filosofía interna de la empresa y de una predisposición del empresario y de todos los vendedores para su consecución. No existe un decálogo ortodoxo de fidelización, pero sí algunas normas básicas que constituyen la «semilla» de la lealtad de los compradores:

a) La predisposición del empresario y sus empleados para conocer los mecanismos y técnicas de fidelización y darles la enorme importancia que tienen.

b) Tratar con simpatía al cliente e identificar sus necesidades, pero no sólo antes de realizar la compra, sino también una vez que ha adquirido el producto y lo está usando.

c) Ofrecer un auténtico servicio personalizado y adaptado a las necesidades de cada comprador. Los clientes de una empresa no son números fríos e impersonales.

d) Cerrar la venta debidamente y no dejar cabos sueltos que puedan complicarla.

Veamos algunas de las técnicas de fidelización más habituales usadas por los vendedores:

Consejo 158: Póngase en el lugar del cliente

Ya lo hemos dicho antes, pero no está de más repetirlo si de este modo conseguimos que se convierta en un axioma incuestionable: el cliente es lo primero. Y sólo si él percibe que efectivamente es así habremos dado grandes pasos para granjearnos su perenne lealtad. Basta con que el vendedor piense que debe atender a sus clientes como a él le gustaría ser atendido. Póngase en su lugar y piense en el servicio que a usted le gustaría recibir.

Consejo 159: Personalice el servicio

El vendedor debe demostrar la permanente valoración que la empresa a la que representa hace de sus clientes. En un mercado caracterizado por productos y servicios similares, la ventaja competitiva entre las empresas se mide por la calidad del servicio. El servicio básico de una empresa no es suficiente para lograr la fidelización de los compradores: «¿Por qué he de seguir comprando en esta empresa si, al fin y al cabo, me ofrece lo mismo que las demás?». Así pues, toda empresa competitiva debe ofrecer una atención personalizada (comunicarse con los clientes de una forma especial, individual, mostrando confianza y a la vez seriedad y profesionalidad) y más próxima a sus necesidades reales. Esta comunicación pretende recabar información de nuestros clientes, tanto cuantitativa como cualitativa: sus necesidades, valoración, posición económica... Y todo ello teniendo en cuenta que el cliente cada vez es más exigente y tiene una mayor «educación de consumo».

Consejo 160: «Venda» calidad de vida

Entender el concepto de «fidelización» implica entender la venta como algo que va más allá de una mera transacción comercial. Nuestra



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

relación con el cliente no queda zanjada cuando éste estampa su firma sobre la hoja de pedido. El vendedor que ha «colocado» un paquete turístico a una pareja de recién casados no puede desentenderse de sus clientes si el viaje se convierte en un cúmulo de incidencias. Y eso, aunque los contratiempos no sean responsabilidad del vendedor o de su empresa. Estar ahí, interesarse por el resultado del viaje, resolverles los posibles problemas... hará que, probablemente, en el futuro esa pareja contrate de nuevo los servicios de nuestra agencia de viajes. Hacer un seguimiento interesado de nuestros clientes brinda una excelente imagen. En definitiva, no se preocupe sólo por el resultado de la venta, sino también por crear una relación sincera y estrecha con sus compradores.

Consejo 161: Usted no vende errores

La celeridad a la hora de subsanar los errores o problemas que nuestro producto o servicio pueda acarrear al cliente es fundamental. Vendemos calidad, no errores. Y cuanto más rápido y más eficazmente solventemos los problemas del comprador, mejor imagen tendrá ante él nuestra empresa y nosotros mismos. Tras la correspondiente disculpa, y si nos sigue comprando, debemos agradecerle que nos brinde una segunda oportunidad.

E. 2. EL ELEMENTO DIFERENCIAL

Al final, con la fidelización lo que consigue la empresa es una «diferenciación» de la competencia que desarrolla su actividad en el mismo sector de negocio. Hacerse diferente a la competencia conlleva un alto grado de creatividad, para inventar lo no inventado, y de innovación, para crear lo no creado.

Consejo 162: Los estímulos positivos

Existe un elevado porcentaje de personas que no vuelve a repetir sus compras a la misma empresa y, lo que es peor, muchas de ellas sin motivo aparente. Para estas personas, nuestra empresa es, simplemente, similar a otras. Puede incluso que no tengan motivos concretos para dejar de comprar a nuestra compañía, pero lo hacen porque no identifican aspectos positivos en la relación que tienen con ella: les ofrecemos lo mismo que las demás. Llegados a este punto, hay infinidad de factores que pueden llevarles a cambiar de proveedor. Quizás sean esos estímulos positivos los que, en última instancia, favorecen el mantenimiento de una clientela fiel.

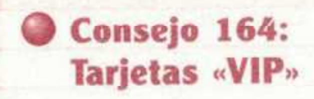
E. 3. LOS «INSTRUMENTOS»

Aparte de las técnicas concretas de fidelización, la mayoría de las empresas ponen en marcha una serie de acciones o habilitan distintos productos tendentes a conseguir que el cliente repita sus compras y, si es posible, se convierta en uno de sus compradores habituales. Son, en cierta forma, los «instrumentos o herramientas» para fidelizar. Veamos algunos de los más conocidos.

Consejo 163: Tarjeta de compra

La tarjeta privada y personalizada de compra es una «herramienta» que únicamente puede usarse en la empresa o establecimiento que la pone en circulación. Facilita el pago y la financiación a plazos de las compras que se hagan en dicha empresa, brinda mayores facilidades de crédito en las adquisiciones más importantes y ofrece al cliente

la posibilidad de disfrutar de promociones concretas o descuentos especiales por el mero hecho de hacer uso de ella. Además, con la irrupción de Internet en la vida cotidiana, le permite al cliente hacer todo tipo de gestiones desde su domicilio y disfrutar de una amplia gama de servicios on-line. Con su número de tarjeta y su código secreto, el comprador podrá consultar sus movimientos y su saldo, cambiar el banco donde realiza sus pagos, cambiar el domicilio, notificar robos o extravíos, ampliar las personas autorizadas a usar la tarjeta, modificar las condiciones de crédito o consultar su fórmula personal de pago. Para la empresa, es también un mecanismo de mucha utilidad, ya que le suministra información puntual y detallada del titular de la tarjeta: frecuencia de compra, tipo de productos que suele adquirir, posición económica... Además, tiene un nada desdeñable valor psicológico: es un elemento distintivo que hace sentir al cliente que la empresa le tiene en cuenta y le otorga un instrumento que le individualiza y le distingue.



Consejo 164: Tarjetas «VIP»

Dentro de las tarjetas de compra, hay una modalidad exclusiva que determinadas empresas sólo ponen al alcance de clientes muy especiales. Son las llamadas tarjetas «VIP» o, como las llaman algunas compañías, tarjetas Fidelity, denominación ésta que evidencia el objetivo concreto de estos «plásticos»: fidelizar al cliente. Estas tarjetas suelen ir destinadas a profesionales cualificados, de un estrato social medio-alto o alto y con un volumen de compra elevado. Las empresas suelen establecer un baremo mínimo de ingresos para poder acceder a ellas. Hay tarjetas «VIP» que pueden usarse en varias empresas simultáneamente: bancos, supermercados, estaciones de servicio... La idea de este programa de fidelización multimarca es cubrir el abanico tipo del consumo familiar.



Consejo 165: Puntos y tiques de compra

Los programas de fidelización de muchas empresas recurren a los puntos y tiques de compra para captar clientes. Son «vales» que la empresa entrega a sus compradores con arreglo a una tabla de equivalencias que establece la propia compañía: tantos puntos por tanta cantidad de dinero gastado en compras efectuadas en la empresa. Cuando el comprador consigue un número determinado de puntos, puede canjearlos por regalos, otros productos de la propia empresa, descuentos, entradas para espectáculos...

9135678 02
C/PLATERÍAS 5
PTA 3 8H

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Con este sistema, el cliente tiende a hacer compras con una cierta periodicidad para acumular suficientes puntos, sobre todo si los regalos u ofertas promocionales son atractivos. Fomentar en el comprador la consecución de metas es una manera de fidelizarle.

Consejo 166: Circulares informativas

Las circulares informativas o mailings personalizados son una manera de que la empresa mantenga un contacto periódico con sus clientes. La comunicación epistolar permite que la compañía informe de sus campañas promocionales, sus ofertas o las incidencias que puedan afectar al cliente (cambio de domicilio, apertura de nuevas filiales más próximas a su lugar de residencia, etc.). Son también un buen sistema para personalizar el servicio y distinguir al cliente con agradecimientos por sus compras, recordatorios e incluso felicitaciones en fechas concretas (cumpleaños, santo, aniversario de boda...). El correo electrónico hace que este servicio sea mucho más rápido e inmediato. Sin embargo, hay que tener cuidado con este tipo de correspondencia y dosificarla con prudencia, de forma que el cliente no se vea saturado con cartas o mails que, caso de ser muy reiterados, acabaría por ignorar. De hecho, mucha gente es reacia a facilitar su e-mail personal a las empresas para evitar que les «inunden» con comunicados de este tipo.

Consejo 167: Detalles y regalos sorpresa

Los detalles y regalos sorpresa son una fórmula menos extendida, pero quizás por eso más eficaz. La empresa sorprende a un cliente o grupo de clientes especiales con un regalo inesperado. La iniciativa de hacer el obsequio parte de la empresa y no obliga al comprador a nada. Se suele utilizar esta fórmula cuando la compañía lanza al mercado un nuevo producto e intenta introducirlo regalando algunas unidades del mismo a aquellos clientes que, según la empresa, podrían ser sus potenciales compradores. El cliente se siente distinguido por el inesperado gesto de desprendimiento de la compañía.

Consejo 168: El reclamo del coleccionismo

Hay empresas que lanzan promociones continuas de obsequios con la intención de que sus clientes los coleccionen. Se aprovecha así una afición, la del coleccionismo, muy extendida entre amplias capas de la población para fomentar una continuidad en la relación de compra. Este programa de captación y fidelización es muy habitual en las empresas editoriales y periodísticas. Hoy en día, los periódicos, revistas y fascículos regalan todo tipo de productos con la intención de que sus clientes los coleccionen: libros, juguetes, láminas, miniaturas, soldaditos de plomo...

¿CAPTACIÓN O FIDELIZACIÓN?

La captación y la fidelización son dos ramas de un mismo árbol, pero las empresas tienen bien diferenciados los recursos que dedican a ambos apartados. Por ejemplo, en tiempos de crisis, las empresas tienden a aumentar la inversión en fidelización en detrimento de la captación: si no podemos atraer nuevos clientes, conservemos los que ya tenemos.

Consejo 169: Contactos telefónicos

El teléfono es una alternativa al correo –convencional o por Internet– para contactar con el cliente. Es más directo, interactivo y personal, aunque a muchas personas les cuesta bastante hablar por teléfono e incluso les incomoda que les «molesten» desde una empresa llamándoles a su número privado. En cualquier caso, este servicio se ha demostrado muy eficaz cuando es llevado a cabo por profesionales que saben tratar al cliente con sutileza y tacto. Permite mantener viva y siempre actualizada la relación con el cliente y valorar con precisión los servicios prestados por nuestra empresa, al oír directamente de boca del comprador su grado de satisfacción o insatisfacción con el servicio.

Consejo 170: Admisión de sugerencias

El mejor modo de evaluar la imagen que las personas tienen de los productos y servicios de una empresa es preguntárselo directamente. Preguntar lo que piensan de nosotros y hacerlo de forma que los entrevistados puedan expresarse con libertad, sin sentirse cohibidos por uno de nuestros vendedores, es la mejor manera de recabar una opinión sincera. Y para ello, nada mejor que admitir sugerencias externas, sean o no nuestros clientes quienes las hacen. Cada vez son más habituales los buzones de sugerencias, los formularios de evaluación que se entregan al cliente en el punto de venta, las encuestas –puerta a puerta o en la calle–, los sondeos a través de Internet... Estas sugerencias sirven, o deberían servir, para mejorar e innovar los productos y servicios de la empresa y para detectar sus flaquezas y puntos fuertes.

LA POSTVENTA

Con el cierre de la venta no se termina el proceso comercial. Para obtener la máxima rentabilidad de nuestras ventas, es preciso hacer un seguimiento de las mismas y calibrar la satisfacción del cliente con el producto que ha adquirido o el servicio que ha contratado.



El seguimiento postventa es, muchas veces, más importante que la venta en sí misma, aunque no todas las empresas le dan a esta fase la importancia que realmente tiene. Como ya hemos dicho, un buen vendedor sabe que la venta no es una mera transacción comercial y que un buen seguimiento postventa es la base de futuras compras.

Consejo 171: Clave para fidelizar

Después de la venta, compruebe con sus clientes que todo está conforme y que están satisfechos con su compra. Ayúdeles a resolver cualquier duda que puedan tener y hágales saber que usted está para ayudarles si necesitan algo. El hecho de que el cliente se quede contento no sólo dependerá de la calidad y prestaciones del producto adquirido, sino que el servicio postventa contribuirá a una mayor fidelización de dicho comprador.

Consejo 172: Que nos recomienden

Acuda a su cliente cuando haya dicho que iría y no prometa lo que no puede cumplir. Cuando el cliente vea su buen servicio y compromiso con él, seguirá confiando en usted y se lo dirá a otros, porque está orgulloso y contento con sus servicios. Todo esto convertirá a un comprador ocasional en un cliente fijo y redundará en algo muy importante para la empresa y sus profesionales: recomendación. Los clientes nos recomendarán porque están satisfechos y en su cabeza está nuestra imagen, no como la de una empresa que nos ha sacado el dinero, sino como alguien que nos proporciona lo que queremos y que se interesa por nosotros, incluso después de la venta. Las acciones de una empresa hablan más alto que sus palabras.

A. QUÉ PIDEN LOS CLIENTES

Según las estadísticas, la mayor parte de los clientes afirma conocer sus derechos en la asistencia postventa. Prueba de ello es que el número de reclamaciones emitidas a las asociaciones de consumo por este concepto ha aumentado. El cliente se ve cada vez más como parte activa del proceso de consumo.

Consejo 173: Eficacia, rapidez y garantía

Lo que más valoran los consumidores en un servicio postventa es la eficacia y la rapidez a la hora de atender las posibles reclamaciones, una garantía lo más duradera posible y una información detallada sobre el servicio. Por ceñirnos a nuestro país, las estadísticas revelan que aproximadamente un 50% de los españoles no ha tenido ninguna queja al respecto durante el periodo de garantía. En un 20% de los casos, la empresa en cuestión no había asumido las obligaciones especificadas en su servicio postventa.

CONSERVE LO QUE TIENE

Las opiniones de los clientes ya no son algo residual dentro de la empresa. Cada vez tienen más importancia y son más valoradas. Es mucho más fácil hacer que vuelva un antiguo cliente que conseguir clientes nuevos. De ahí la importancia de que el cliente esté satisfecho con todos los servicios de nuestra compañía, incluida la postventa.

Consejo 174: Vivienda, coche, móvil...

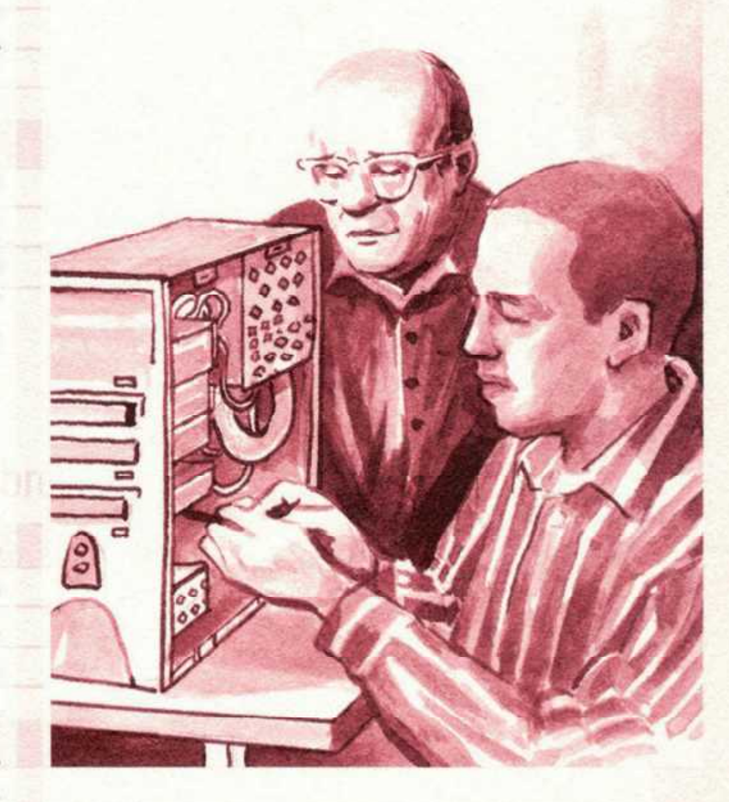
Los sectores que más dudas han suscitado en las asociaciones de consumidores de nuestro país son también los que más quejas han provocado. Entre ellos, el de la vivienda, el de los seguros y el del automóvil. En este último sector, así como en el de los electrodomésticos, es especialmente importante que la empresa tenga un servicio postventa rápido y eficaz: el cliente desembolsa una gran cantidad de dinero en este tipo de compras y necesita sentirse respaldado por una asistencia técnica que le solvente posibles problemas que, por lo general, él no podrá resolver. Últimamente han aumentado las reclamaciones en el sector de la telefonía, sobre todo por el auge de la telefonía móvil, que ha puesto al alcance de todas las edades y todos los sectores un medio de comunicación que antes era mucho más exclusivo.

B. PAUTAS DEL SERVICIO

Los servicios englobados en el departamento postventa son muy variados, tantos como sectores comerciales, objetivos y características concretas de cada una de las empresas. Por lo tanto, no se puede hablar de pautas comunes para todos ellos. Algunos sectores se preocupan más del mantenimiento gratuito –informática–, otros, de la capacidad de devolución del importe –los grandes almacenes–, del transporte... En definitiva, una amplia gama difícil de clasificar.

Consejo 175: Todo debe estar por escrito

Ahora bien, sea cual sea el sector del que estemos hablando, todo lo referente a la asistencia postventa debe estar claramente definido desde el primer momento. La duración y cobertura de la garantía, el servicio técnico 24 horas, los descuentos estipulados... Todo debe estar determinado por escrito sin necesidad de que el comprador lo reclame. Además, independientemente de la empresa en cuestión y pese a las dificultades de homologar las propiedades de esta asistencia,



hay una serie de características que no pueden faltar en un servicio postventa eficaz y resolutivo. Veamos dichas características:

Consejo 176: Personal cualificado

El equipo asignado a este sector de la empresa –tanto el personal técnico como los profesionales que traten directamente con los

clientes– debe ser competente, eficaz y estar perfectamente cualificado. Recuerde que su trato con el cliente va a ser directo y personal y que, en definitiva, van a ser la imagen final de la empresa ante el comprador.

Consejo 177: Facilite el contacto

El contacto con la compañía para solventar posibles dudas o canalizar las quejas y reclamaciones debe ser fácil y rápido. No permita que su empresa se convierta en una maraña impenetrable a la que el cliente no pueda acceder. La empresa no es un bloque monolítico encerrado en sí mismo, sino un espacio abierto a quien, en definitiva, debe ser su razón de existir: el cliente. Si el contacto con la empresa, además de ser fácil, es gratuito, mucho mejor: establezca, por ejemplo, un teléfono 900 de asistencia o una dirección de correo electrónico. En caso de que el contacto fuera difícil –si, por ejemplo, la sede de la empresa está en otro país distinto al del cliente–, una buena medida sería que la compañía estableciera el primer contacto.

Consejo 178: Dé valores añadidos

La asistencia postventa debe ser lo más personalizada posible: atienda las reclamaciones de forma individual y no escatime recursos o personal de un servicio que se va a convertir en el mejor –o peor– escaparate de su propia empresa. Los consumidores que acudan a este servicio lo harán con dudas, quejas o reclamaciones que pondrán a prueba la paciencia del vendedor o los empleados asignados, y es un buen momento para demostrarle al comprador que nuestra empresa hace gala de valores añadidos, como calidad, transparencia, educación, eficacia y rapidez.

Consejo 179: Brinde un servicio integral

Los empleados que están en contacto directo con los usuarios y canalizan sus reclamaciones deben ofrecer un servicio integral. No pueden limitarse a acumular quejas y sugerencias y sortear al cliente con una sonrisa amable y buenas palabras. Deben estar bien documentados sobre el aspecto técnico de los posibles problemas y brindar soluciones concretas y eficaces. Si el cliente tiene la sensación de que le estamos «toreando» y la empresa no pone todo de su parte para atender sus reclamaciones, el resultado puede ser muy negativo. Además, la transparencia de los datos es un requerimiento importante a la hora de crear confianza en el comprador.

Consejo 180: Adelántese a las quejas

Los estudios realizados en algunas de las empresas punteras del mundo revelan que el 80% de las reclamaciones vertidas por los clientes son similares a las formuladas por clientes anteriores. Con estos datos en la mano, no es difícil deducir que buena parte de las quejas se pueden prever. De hecho, no es necesaria la existencia de reclamaciones para que haya un buen servicio postventa.

Consejo 181: «Fiche» a cada cliente

Para prever las quejas del cliente no basta con saberse de memoria las reclamaciones más

habituales, sino que es preciso que el vendedor conozca a fondo a su propio cliente. Para ello, nada mejor que elaborar una pormenorizada ficha de cada comprador y crear con todas ellas una base de datos que, además de saber cómo son dichos compradores, nos permitirá contactar con ellos rápidamente. La ficha del cliente estaría compuesta de:

a) Datos básicos del usuario: nombre, edad, dirección, estado civil, número de hijos, integrantes de la unidad familiar, actividad profesional...

b) El producto que nos ha comprado o el servicio que ha contratado: tipo de mercancía, descripción, cantidad...

c) La información y «enseñanzas» más importantes que hayamos obtenido de él durante la entrevista: tipo de personalidad, puntos fuertes y débiles, aficiones, aspiraciones, cómo le convencimos...

d) Toda la información relativa a sus proyectos profesionales o los de su empresa. Además de para atender con celeridad y eficacia a nuestros clientes, estas fichas comerciales nos permiten tener un listado de clientes actualizado para futuras campañas.

C. CLIENTES SIN RAZÓN

¿Qué hacer cuando el cliente no tiene la razón y nosotros somos plenamente conscientes de ello? Es una situación difícil, ya que obliga a tratar el tema «con pies de plomo».

Consejo 182: La importancia del tiempo

Como principio básico y general, hay que tener en cuenta que en este caso se juega con un factor clave para todo vendedor y toda empresa: el tiempo. Usted sabe que el cliente no tiene razón, pero también sabe que convencerle de eso le va a llevar bastante tiempo. El profesional y la empresa decidirán si merece o no la pena invertir ese tiempo. Convencer a un cliente que tiene una queja es importante, pero si este proceso es



largo, quizás resulte mejor negociar una buena salida para todos: devolución del dinero, descuentos en próximas compras... El cliente se quedará satisfecho (y, en principio, no le habremos perdido) y el vendedor y la empresa no habrán malgastado su tiempo.

Consejo 183: Preserve su buena imagen

Hasta aquí, el principio general. Ahora bien, hay clientes especiales, selectos o muy habituales con los que esta premisa básica no vale. En ocasiones, la empresa considera que merece la pena invertir todo el tiempo que sea necesario para convencer a un cliente descontento –incluso a sabiendas de que está equivocado– porque la calidad, prestigio o frecuencia de compra de dicho cliente harán que, a la larga, esa inversión resulte beneficiosa para la compañía. En este caso, es muy importante intentar demostrar al cliente que nosotros no hemos fallado y preservar así, ante sus ojos, la calidad y eficacia de nuestra empresa. Esto no es óbice para que, una vez convencido, le ofrezcamos alternativas que atemperen su descontento inicial.

Consejo 184: Ante un cliente maleducado

La incómoda situación que plantea la queja de un cliente que no tiene razón se agudiza cuando, además, éste se queja de forma descortés o directamente maleducada. En este caso, conviene cortar la situación por lo sano y no dejar que el usuario nos avasalle. Usted es un profesional de la venta, pero su profesionalidad no le exige superar pruebas de acusado estoicismo, máxime cuando la imagen que ese cliente tendrá de la empresa seguirá siendo mala, independientemente de la reacción de quien canalice su queja. Y ni siquiera hace falta ser maleducado o exaltarse para atajar su extemporánea reacción: limítese, por ejemplo, a ofrecerle el libro de reclamaciones para que plasme sus quejas.

D. CÓMO RECLAMAR

Pese a la existencia de quejas sin fundamento, hay veces en que las reclamaciones del cliente están totalmente fundadas. El acto de la venta, la calidad del producto o la eficacia del servicio postventa suscitan a diario reclamaciones de los usuarios. Hay que aprender a exigir calidad y a reclamar cuando el consumidor siente violados sus derechos.

Consejo 185: El libro de reclamaciones

Para reclamar, el primer paso es dirigirnos al establecimiento en el que hayamos realizado la compra y solicitar el «libro oficial de reclamaciones» que todo comercio en regla está obligado a tener. En caso de que queramos reclamar a una gran empresa, podemos exigirle la hoja de reclamaciones al ven-

RECLAME CON PROPIEDAD

Todos los servicios están sujetos a una serie de obligaciones hacia los clientes y existen leyes para proteger al usuario frente a las empresas o comercios. Quejarse sin más o enfadarse con el empleado de turno para quedarse al final con cara de póquer no es la solución. Las reclamaciones tienen sus cauces establecidos y lo mejor es seguirlos.

dedor que ha tratado con nosotros. Una vez rellenada, y si no hemos solventado el conflicto directamente con el comerciante o con el vendedor, la llevaremos ante los servicios de Consumo de las Delegaciones de Consumo, Comercio y Turismo del gobierno de nuestra Comunidad Autónoma, a la Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC) o a asociaciones privadas de consumidores, como la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), para que se encarguen de su tramitación. Estos organismos funcionan como intermediarios entre la empresa y el cliente e intentan que ambos lleguen a un acuerdo; si éste no es posible, tramitan las denuncias correspondientes.

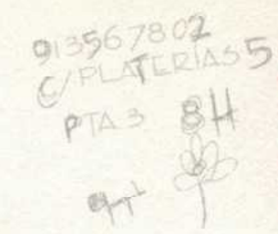
Consejo 186: Vigile bien la garantía

Antes de iniciar los trámites de reclamación, usted, como consumidor, debe asegurarse de que ha hecho las cosas correctamente. Para evitar problemas, siempre hay que pedir la garantía del producto que hemos adquirido y leer las cláusulas de la misma con detenimiento. En algunos productos, la garantía sólo cubre ciertos aspectos y otros deben ser abonados por el cliente, en caso de que el producto falle o se deteriore. Ahora bien, si la garantía especifica que la empresa se hace cargo de todas las averías, será ella quien se lo repare, se lo cambie o le devuelva el dinero, si el producto se estropea en las fechas comprendidas en el periodo de garantía.

Consejo 187: Cuidado con las rebajas

Tenga mucho cuidado con las rebajas. Hay empresas que estiman que vender un producto rebajado las exime de las obligaciones que tienen con sus compradores. El etiquetado y la identificación del fabricante, así como la garantía firmada y sellada para productos de consumo duradero, han de estar presentes también en los periodos de rebajas. Y, recuerde, empresa y vendedor deben ser escrupulosos en el seguimiento postventa de cualquier producto, esté o no rebajado.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 188: Conserve el tique y la garantía

El tique de compra o la factura –con su correspondiente IVA– y la garantía son documentos indispensables para posteriores reclamaciones. Por eso es una buena costumbre conservarlos durante un tiempo prudencial, al menos hasta que nos hayamos asegurado de que el producto que hemos adquirido o el servicio que hemos contratado responden a las expectativas que teníamos.

E. DÓNDE RECLAMAR

Si el servicio de asistencia postventa de una empresa es tan negligente que tarda más de la cuenta en atender las reclamaciones, o directamente las ignora, el cliente tiene a su disposición varios organismos, públicos y privados. El sistema de defensa de los consumidores está formado por entidades que recogen las quejas y reclamaciones de los usuarios perjudicados. Veamos algunas de las entidades que existen hoy en nuestro país:

Consejo 189: Las OMIC

Las Oficinas Municipales de Información al Consumidor (OMIC) dependen de los ayuntamientos. El personal de estas oficinas está especializado en distintas materias de consumo y su labor es, fundamentalmente, informativa. Las OMIC asesoran al consumidor sobre cuáles son sus derechos, qué puede hacer en cada caso concreto y si existe la posibilidad de reclamar. Tratan de resolver de forma amistosa el conflicto entre las partes implicadas y, aunque no tienen poder sancionador, estas oficinas pueden elevar una denuncia a instancias superiores. Las OMIC son, en muchos casos, el primer paso para una reclamación. El consumidor puede contactar con ellas a través del ayuntamiento de su localidad, bien por teléfono, por Internet o acudiendo directamente a la propia oficina.

Consejo 190: Asociaciones de consumidores

Las asociaciones de consumidores son, en principio, totalmente independientes, si bien algunas de ellas reciben ayudas oficiales. Juegan un papel fundamental para aquellos usuarios que tengan que enfrentarse o pleitear con los grandes poderes económicos (promotoras de viviendas, grandes bancos, empresas de telefonía, grandes superficies...) y ejercen de contrapeso ante la Administración a la hora de poner en marcha nuevas normativas. Se encargan de denunciar todas aquellas irregularidades que afecten a los consumidores y realizan labores de formación e información continua. Para poder hacer uso de ellas, normalmente hay que ser socio y pagar una cuota anual. Los socios tienen derecho a asesoramiento legal y a la tramitación y defensa de cualquier conflicto relacionado con temas de consumo.

Consejo 191: El Sistema Arbitral

El Sistema Arbitral de Consumo es un procedimiento extrajudicial voluntario, aprobado en España por real decreto en mayo de 1993. Permite a las partes resolver las controversias sin gastos y sin recurrir a los tribunales de justicia. Éstas son sus características:

a) El procedimiento es muy rápido. Desde que se asigna el colegio arbitral que debe de-

cidir hasta que se resuelve el caso, pasa un máximo de 4 meses. Desde luego, más rápido que el mecanismo judicial habitual.

b) Eficacia. Los conflictos se resuelven sin necesidad de recurrir a la vía judicial ordinaria, que, como decimos, es bastante más lenta y cara. Además, no existe límite en la cuantía reclamada por el demandante.

c) La voluntariedad es otra ventaja de este sistema. Ambas partes se someten libremente al sistema de arbitraje y, al hacerlo, quedan vinculadas a las resoluciones que se adopten en el mismo.

d) Las resoluciones de este sistema de arbitraje son vinculantes y de ejecución obligatoria, como si se tratara de una sentencia judicial en firme.

Consejo 192: La vía judicial ordinaria

Los tribunales de justicia son el último recurso que un consumidor descontento tiene en nuestro país para reclamar los derechos que considere vulnerados. Suele ser un camino efectivo, pero también largo, caro y muy duro para emprenderlo en solitario; por eso, si se trata de cuantías bajas o conflictos menores, es mejor recurrir a alguno de los procedimientos ya descritos. Para reclamar por la vía judicial existen dos caminos, según la causa y naturaleza del procedimiento:

1. Por la vía civil. Se acude a esta vía para declarar nula una cláusula, para obligar a una empresa a que ponga fin a una publicidad ilícita, para reclamar una cantidad por daños y perjuicios, etc.



e) La práctica y tramitación de los peritajes es gratuita para las dos partes en conflicto; solamente en casos muy concretos deberán ser costeados por las mismas.

2. Por la vía penal. Se acude a ella cuando la vulneración de los derechos del consumidor se deriva de actuaciones tipificadas como delitos o faltas contra la salud



pública. A través de ella se logra el castigo del responsable y la reparación, restitución o indemnización por los daños causados.

CONCLUSIONES

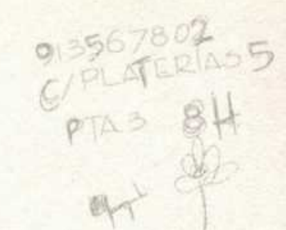
Como hemos visto a lo largo de este capítulo, no hay fórmulas mágicas para vender más y mejor. El «secreto» para llevar a cabo una buena venta es la preparación, la constancia y un trabajo bien planificado. Aquí nos hemos limitado a enumerar con detalle los pasos en que, tradicionalmente, se suele dividir el acto de la venta. Pero esto es sólo la teoría. A la hora de la verdad y sobre el terreno, existen sólo un vendedor, un posible comprador y un producto –o servicio– que el primero intenta «colocar» al segundo. La teoría queda al margen y entran en juego infinidad de factores aleatorios que no se pueden prever. Lo que sí puede hacer un buen vendedor, como hemos visto, es ir «armado» de su profesionalidad para intentar sortear de la mejor forma posible los imprevistos.

Los tres capítulos siguientes están dedicados a los «elementos» que integran el acto de la venta: el vendedor, el comprador y el producto. Los analizaremos detalladamente para intentar entender las motivaciones, objetivos y aspiraciones de los dos primeros, y las características y propiedades del tercero.

3

EL VENDEDOR





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Un vendedor, un comercial o un representante de ventas es un profesional que persuade al cliente o comprador para que elija su producto y no otro. El vendedor tiene que perfilar la estrategia adecuada para vender algo a la medida del cliente, detectar sus necesidades y negociar las condiciones asumiendo los riesgos de la operación. En definitiva, es el responsable de una empresa ante el cliente.

Consejo 193: Un sector muy competitivo

El vendedor es una pieza fundamental para el buen funcionamiento de una compañía y, en buena medida, el éxito de la misma dependerá de su equipo comercial. Cuanto más profesionales y competentes sean sus vendedores, mayores cuotas de mercado y, por consiguiente, mayores ventas cosechará la empresa. Y eso no es tarea fácil, máxime en un sector cada vez más competitivo, que ahora debe adaptarse al mercado único y a la llegada de los competidores extranjeros.

Consejo 194: Profesionales cualificados

Y es precisamente la evolución del mercado la que dicta el obligado proceso de renovación que ha experimentado esta profesión en los últimos años. El típico viajante de provincias está dando paso al moderno representante comercial, una de las profesiones más enriquecedoras y estimulantes del mercado laboral, según quienes llevan años ejerciéndola. Las grandes empresas ya no se conforman con el representante tradicional; ahora demandan profesionales altamente cualificados, trabajadores que saben emplear las nuevas herramientas de gestión con la necesaria solvencia para rentabilizar su trabajo.

Consejo 195: Una profesión sin paro

Y la de vendedor no es sólo una profesión con mucho futuro y en constante evolución, sino también un trabajo con muy poco paro. Los sondeos revelan que entre el 35 y el 40% de las ofertas de empleo son para cubrir puestos de comerciales. Basta con echar un vistazo a las páginas de cualquier periódico: la sección de anuncios por palabras está llena de ofertas de trabajo para los vendedores.

Consejo 196: Hacen falta profesionales

Pese a todas estas ventajas, ejercer de vendedor es algo a lo que muchos aspirantes a un puesto de trabajo se niegan. De hecho, muchas ofertas de este tipo no obtienen una respuesta adecuada, quedan vacantes o se cubren mal, con personal poco preparado y con escaso interés. A algunos hasta les parece ofensiva la posibilidad de dedicarse a vender, sobre todo si piensan en los aspectos negativos de la profesión: aguantar desplantes de los clientes, la presión de cubrir a diario los objetivos de venta fijados por la empresa, la frustración derivada de no vender...

En nuestro país, hay miles de agentes comerciales profesionales, pero los puestos que quedan por cubrir son muchos más, a juzgar por las ofertas. Aún así, falta personal cualificado que quiera dedicarse a este trabajo y empresarios que reconozcan en su justa medida la difícil e ingrata labor del vendedor.

A. ¿NACE O SE HACE?

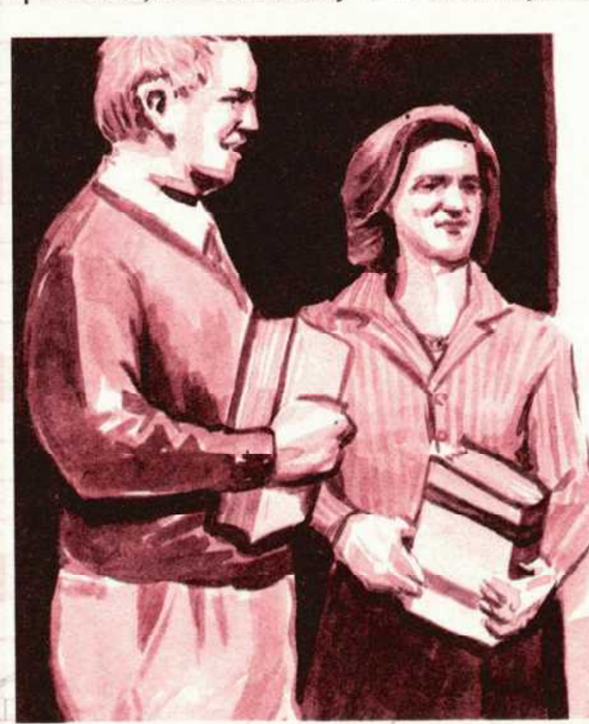
Cuando se habla de la profesión de vendedor, una de las controversias clásicas es la de dilucidar si el vendedor nace o se hace.

Consejo 197: Un mito erróneo

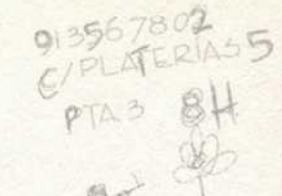
Es obvio que hay una serie de cualidades de la personalidad que favorecen el ejercicio de la profesión (locuacidad, simpatía, paciencia, dotes comunicativas...); pero el mito del vendedor nato, que nace y no se hace, esconde una ilusión, cuando no un craso error. Aunque existen perfiles favorables para la función comercial, una formación adecuada es esencial para lograr el éxito en este trabajo. Es evidente que la fórmula perfecta es la que aúna vocación, dotes naturales y preparación, pero una sólida formación y una planificación profesional pueden suplir muchas carencias. Un vendedor preparado es capaz de entender muy bien a su clientes, hablar lo que tiene que hablar, ser constante y comunicar lo justo para lograr sus objetivos. La motivación, la preparación, la constancia y la creatividad deberían ser sus principales cualidades.

Consejo 198: La obligada profesionalidad

Quienes sostienen que la de vendedor es una profesión innata defienden una idea muy extendida hace años entre los propios vendedores; una idea que, en un mundo cambiante, globalizado y tremendamente competitivo es inadecuada y está fuera de toda lógica. Es el conocimiento y no la personalidad, el entrenamiento y no el temperamento, y la habilidad y no la suerte lo que garantiza el éxito en ventas. Para ejercer un oficio correctamente, el que sea, es preciso hacerlo de forma profesional, y en el mundo de las ventas –una actividad en la que, como hemos visto, resulta difícil cubrir los puestos con personal cualificado– están los vendedores «improvisados» y los que hacen su trabajo con profesionalidad, es decir, con habilidad, sólidos conocimientos y destreza.







Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 199: La «escuela» de la calle

Es cierto que muchos profesionales de la venta llegan a este trabajo sin serlo y se hacen por el camino; pero eso, en mayor o menor medida, pasa en muchas profesiones. Imparten una serie de cursos y sin más bagaje que su entusiasmo se lanzan a la calle con sus catálogos de productos y servicios. Así, el nuevo «vendedor» conduce su venta como su criterio le da a entender (llamar, visitar, charlar, ofertar el producto...) y, finalmente, con tiempo y experiencia, forja su propio estilo. Pero, llegado a este punto, el comercial que aspira a algo más y quiere convertirse en un auténtico profesional, tiene que replantearse su actuación y tomar conciencia de que, sin preparación, probablemente haya alcanzado, o alcance pronto, su techo.

Consejo 200: Un ejercicio de introspección

Rehacer toda esa experiencia es imprescindible para no seguir improvisando en cada visita. El objetivo es identificar los mecanismos que pone en práctica, así como desentrañar cuándo, cómo y por qué funcionan, y cuándo no. Este ejercicio de introspección permitirá al vendedor experimentado desarrollar un modelo de comportamiento consciente, de forma que sabrá cuándo callarse y cuándo no, cuándo atreverse y cuándo no, cuándo concretar y cuándo no...

Consejo 201: Una «terminal automatizada»

Este comportamiento consciente le ayudará a saber en cada momento tanto lo que hace bien como lo que hace mal, llave imprescindible para desarrollar y mejorar su carrera profesional. Pero además de objetivar su comportamiento, el vendedor debe tomar conciencia de la necesidad de suplir sus carencias formativas, actualizar y renovar sus conocimientos, adaptarse a las nuevas tecnologías y absorber cuantos conocimientos pueda. Las necesidades actuales exigen que el vendedor del siglo XXI sea poco menos que una «terminal automatizada» que trabaje con su ordenador portátil, su móvil, permanentemente conectado a Internet y con modernos software de gestión que agilicen su trabajo y optimicen al máximo su rendimiento.

CATEGORÍAS DE VENDEDORES

El concepto de «vendedor» es un término muy amplio que conviene acotar y clasificar para evitar confusiones. Con él se designa al inexperto empleado de una pequeña tienda, al veterano y curtido viajante de comercio, al vendedor de cosméticos puerta a puerta, al bien formado y magníficamente pagado ejecutivo de cuentas de una empresa publicitaria, al ingeniero de ventas de una multinacional japonesa... Está claro que estas categorías tienen poco o nada que ver entre sí.

RECÍCLESE

El agente comercial del futuro deberá hablar varios idiomas, tener conocimientos de economía y marketing y estar al tanto de las nuevas tecnologías. Los productos evolucionan y se diversifican con los años y el mercado es mucho más competitivo. Por eso, el comercial debe reciclarse para ofrecer al cliente un servicio profesional.

No hay un criterio unánime para establecer una clasificación entre los vendedores, pero sí podemos proponer una categoría general y dividirlos en tres grandes grupos:

1. El director comercial o de ventas.

2. El técnico comercial.

3. El vendedor, comercial o representante propiamente dicho.

A. EL DIRECTOR COMERCIAL

El director comercial o de ventas se encarga de definir y desarrollar el plan comercial de la empresa, y es el máximo responsable de las actividades y del resultado de las ventas. En definitiva, sus tareas son tantas y tan importantes para la compañía que la selección de un buen director de ventas puede determinar el éxito o fracaso de la estrategia comercial de la misma. Son sobre todo las medianas y grandes empresas las que demandan este tipo de profesional altamente cualificado.

Consejo 202: Las obligaciones del director

La jornada de trabajo de un director comercial es bastante completa, tanto por la diversidad como por la importancia de su labor:

a) El director comercial, director de ventas o gerente comercial mantiene un contacto periódico con los clientes, busca nuevas vías de negocio para su empresa y planifica las estrategias para consolidar las ya existentes.

b) Se encarga de definir y supervisar los procesos de selección y formación del equipo comercial y establece los criterios fundamentales para la valoración y control de los comerciales. En este punto, un buen director comercial tiene siempre presente la importancia de factores como la motivación personal de sus empleados y la diversificación de los métodos y patrones de retribución en función de criterios como la valía, la eficacia y la consecución de las metas y objetivos comerciales fijados. El gerente de ventas debe crear y mantener un equipo de vendedores estable, productivo y satisfecho. Sólo así logrará sacarles el máximo rendimiento.



Generalmente, cuanto más profesionales sean los vendedores, más profesional será el gerente comercial que los ha seleccionado.

c) Indudablemente, quien no conozca la naturaleza de los productos y las ventas no conoce el mercado y, por tanto, no ve clientes, negocios ni oportunidades; esto obliga al

director comercial a tener una mediana o amplia habilidad como vendedor y a estar permanentemente informado sobre la naturaleza del producto o productos que lleva su empresa y sobre su stock. Sólo así podrá orientar a tiempo a su equipo de vendedores para prevenir brechas en el servicio de ventas o la acumulación de inventarios ociosos.

d) Diseña e implementa un modelo de análisis competitivo del mercado, que le permita tomar nuevas decisiones y corregir las que no aportan los resultados deseados.

e) Coordina el proceso de planificación estratégica entre los departamentos de Ventas y Marketing de la compañía.

La figura del director comercial corporativo, que se encarga de gestionar todas las compañías que integran un mismo grupo empresarial, está cobrando auge en España en los últimos años, a medida que los grandes grupos comerciales crecen y se internacionalizan.

Consejo 203: La formación académica

Para el puesto de director comercial, las empresas piden licenciados en Administración y Dirección de Empresas o en Ciencias Económicas y Empresariales. También pueden ser licenciados en Derecho, diplomados en Ciencias Empresariales o en ingenierías técnicas y superiores, licenciados o diplomados del sector de la empresa para la que vayan a trabajar, o titulados superiores en otras carreras que hayan cursado un máster relacionado con el mundo de los negocios. Un buen director comercial debe, además, dominar varios idiomas: por orden de preferencia, las empresas demandan personas bilingües en inglés, francés o alemán, cuando no el dominio de dos de esos idiomas, además de la lengua materna. Las empresas también valoran mucho la capacidad de negociación, y la habilidad y experiencia en la dirección de equipos de ventas.

Consejo 204: Un puesto bien remunerado

El director comercial es, pues, un ejecutivo de alto nivel. Estamos hablando de uno de los puestos más altos dentro del sector y, en consecuencia, uno de los mejor remunerados. Cobra una media de entre 30.000 y 35.000 euros anuales –más las comisiones estipuladas por contrato–, si trabaja para una empresa mediana. Si está en la nómina de una empresa grande, puede ganar una media de 50.000 euros anuales, aunque si hablamos de grandes multinacionales y, claro, de responsabilidades y presiones mayores, la cifra puede aumentar sensiblemente. Todo ello además de las preceptivas comisiones.

B. EL TÉCNICO COMERCIAL

Un técnico comercial es un profesional de la venta que tiene conocimientos técnicos del producto que está ofreciendo y de sus aplicaciones, lo que le permite responder a las dudas de su cliente. Trabaja para todo tipo de empresas –pequeñas, medianas y grandes–, especialmente para las que se dedican a las áreas industriales, químicas, farmacéuticas...

Consejo 205: Un perfil muy definido

Este vendedor especializado tiene un perfil profesional muy definido e imprescindible-

mente técnico. Las ofertas de trabajo orientadas a este sector suelen demandar:

a) Una persona con vocación y dotes comerciales que ha recibido una formación específica como vendedor.

b) Un profundo conocimiento de la tecnología del producto que vende, de sus capacidades, versatilidad y limitaciones.

c) Amplias nociones de los procesos productivos de sus empresas clientes y de las necesidades y exigencias técnicas de los usuarios individuales. Sólo así podrá hablar con conocimiento de causa a los compradores.

d) Las cualidades que se le presuponen a todo profesional de las ventas, sea o no especializado, es decir, ser extrovertido, gran comunicador, creativo, constante y tener rapidez mental y capacidad para escuchar.

Con este perfil, los técnicos comerciales deberían ser personas con titulaciones técnicas y especializadas, como, por ejemplo, titulados en Formación Profesional de Segundo Grado, diplomados o ingenieros para las empresas industriales, mecánicas, de telecomunicaciones o de energías renovables. Las empresas sanitarias, farmacéuticas y de alimentación suelen demandar químicos, biólogos, nutricionistas, médicos o veterinarios.

Consejo 206: Venta entre empresas

Hay que tener en cuenta que estos productos especializados no sólo se venden a consumidores o clientes individuales –con un nivel de exigencia y unas necesidades distintas a las del usuario convencional–, sino que muchas veces se trata de una transacción comercial entre empresas. En este caso, los productos industriales, médicos o alimenticios son fabricados a la medida del cliente y para cubrir sus necesidades específicas. El plazo de entrega no es inmediato y puede demorarse varios meses, ya que su elaboración requiere mucha planificación y una estrecha colaboración entre el fabricante y su cliente.





Ene
Feb
Mar
Abr
May
Jun
Jul
Ago
Sep
Oct
Nov
Dic

Consejo 207: Motivaciones de compra

Las motivaciones de compra de estos productos son singulares y el vendedor técnico debe conocerlas a fondo para incidir en ellas y rentabilizar al máximo su trabajo. La reputación y solvencia del fabricante es muy importante para las empresas clientes. Tenga en cuenta que son productos de elevado costo y que el receptor de los mismos tiene un alto nivel de exigencia. El cliente valora además las referencias de otros compradores, el servicio postventa y los costes de mantenimiento. Es básico adecuarse a las necesidades cambiantes de los usuarios y a la constante evolución técnica; por ello, el fabricante debe invertir en investigación y desarrollo. Sólo así podrá estar siempre al día.

Consejo 208: Piense qué necesita el cliente

Por tanto, la venta de productos y servicios técnicos e industriales es muy compleja e individualizada. Cada cliente es un mundo, y cada entrevista de ventas, un universo. El técnico comercial debe personalizar la oferta del producto para una aplicación específica dentro del proceso productivo del cliente en cuestión. Sólo así conseguirá que las características técnicas del producto se traduzcan en ventajas y beneficios para cada comprador.

Consejo 209: Labor consultora y didáctica

Conocer a fondo el producto que vende implica no sólo tener la capacidad de explicárselo al cliente, sino también la posibilidad de actuar como un consultor especializado. El vendedor técnico debe hacer un exhaustivo seguimiento postventa de lo que vende y solventar las dudas técnicas, los fallos e inconvenientes que su uso diario causen al comprador. Además, en caso de que el cliente sea una empresa, el vendedor debe estar capacitado para instruir al personal de dicha compañía en el uso y/o consumo de un producto que puede ser nuevo en el mercado. Esta labor didáctica es quizás una de las características que más singulariza a un técnico comercial.

Consejo 210: Actúa en la política comercial

Pero no hay que olvidar que, por muy técnico que sea, este profesional es ante todo un vendedor y nunca puede perder esa perspectiva. El comercial técnico debe detectar e informar puntualmente al departamento de marketing de su compañía de las tendencias y oportunidades del mercado. En definitiva, es él quien está en contacto directo con dicho mercado y quien, en teoría, mejor lo conoce. La empresa podrá modificar así los productos que ya fabrica o lanzar otros nuevos para captar un nuevo nicho en ese mercado.

UN USUARIO MUY EXIGENTE

El vendedor técnico es uno de los profesionales más demandados dentro del mundo de las ventas. La sociedad cada vez precisa más de la técnica, lo que hace que los productos sean más y más complejos. Además, el usuario convencional está hoy en día muy bien preparado y exige que el vendedor le asesore en profundidad.

C. EL COMERCIAL O VENDEDOR

El comercial, representante de ventas o vendedor propiamente dicho constituye la base misma de la profesión, hasta el punto de que el vocablo que se utiliza para referirse a su trabajo -»vendedor»- se ha generalizado y se emplea para designar a todos los profesionales que trabajan en el sector comercial.

Consejo 211: El «alma máter» de la venta

Como ya hemos repetido en varias ocasiones a lo largo de este libro, el vendedor es el «alma máter» de toda empresa. Desde este puesto se promueven las ventas, se buscan clientes a quienes vender los productos, se contacta y se trata directamente con ellos, se analiza el mercado para encontrar compradores y se hace un minucioso seguimiento postventa una vez que se ha cerrado el trato comercial. Como vemos, algunas de sus funciones son similares a las del director comercial, pero está claro que se mueven siempre a un nivel más bajo.

Consejo 212: Un trabajo de calle

El de vendedor es fundamentalmente un trabajo de calle, una labor que requiere un contacto permanente, directo y personal con los clientes. Para ejercerlo no se necesita, pues, una formación académica específica, sólidos conocimientos técnicos -si el producto que vende no los exige- o dominar algún idioma. Al menos, no se necesitan en principio, aunque, como hemos visto, es muy importante que el vendedor tenga predisposición y voluntad para mejorar su formación y subsanar sus posibles lagunas. Además, ayuda mucho que la persona en cuestión tenga dotes comunicativas, paciencia, empatía, constancia, capacidad de sacrificio y de trabajo, etc.

Consejo 213: Un sueldo muy variable

Los comerciales pueden trabajar como autónomos (cobran en función de las comisiones que consiguen y pueden llevar varias empresas y/o productos) o en la plantilla de una determinada empresa (con un sueldo fijo, más las comisiones, y encargados sólo de los



artículos de la firma para la que trabajan). El sueldo varía mucho según la empresa contratadora, la experiencia y solvencia del vendedor, el producto o servicio con el que éste trabaja, el montante de las comisiones... No

ojo RI PRESUPUESTO

6.00

obstante, podemos dar algunas cifras orientativas; un vendedor de una empresa mediana cobra alrededor de 15.000 euros al año, más un sueldo variable en función de las preceptivas comisiones. Si trabaja para una empresa grande, puede ganar hasta 24.000 euros anuales, más comisiones. Éstas, como decimos, son variables, pero en ocasiones superan los 6.000 euros al año.

C. 1. VENDER O TOMAR PEDIDOS

Un vendedor no es un simple tomador de pedidos. Si bien ambos trabajan en contacto con el cliente y con el producto y, a veces, con sistemas parecidos, son categorías distintas.

Consejo 214: «¿Va a necesitar algo?»

El tomador de pedidos trabaja con procedimientos propios del vendedor. Es decir, respeta escrupulosamente las rutas de cobertura, maneja pedidos preimpresos, satisface las necesidades concretas del cliente y está muy bien informado de los stocks existentes en su empresa y de los tiempos medios de entrega. Si el producto falla, ya sea en su calidad, precio u oportunidad, el tomador de pedidos ve radicalmente afectada su fija y voluminosa venta. Para el tomador de pedidos, el mejor «vendedor» es el producto y su relación con el cliente se reduce en muchos casos a una pregunta: «¿va a necesitar algo?».

Consejo 215: Productos que se venden solos

De hecho, los tomadores suelen trabajar con productos muy asentados en el mercado –sin apenas competencia o con una calidad incuestionable– o con firmas muy sólidas y solventes en su sector. En definitiva, suelen trabajar con productos que «se venden solos». Pero esto tiene un inconveniente: cuando el producto, por lo que sea, deja de tener una salida tan fácil, el tomador de pedidos carece de recursos para revertir esa tendencia y conseguir que el cliente siga adquiriendo dicho producto con la misma frecuencia y fidelidad. Y los factores que pueden frenar la salida de la mercancía son múltiples: un repentino encarecimiento del producto; la aparición de un competidor que ofrece al cliente la misma mercancía, pero de forma más rápida y barata; un reiterado retraso de los repartidores; un servicio deficiente; problemas personales entre el tomador de pedidos y el comprador...

Consejo 216: Actúe como un vendedor

El trabajo del tomador de pedidos es, por tanto, relativamente fácil cuando ninguna anomalía entorperce la salida del producto, pero deja de serlo cuando surgen problemas que dificultan el servicio. Es entonces cuando este profesional debería ser algo más que un mero anotador de pedidos. El tomador tradicional puede mejorar ostensiblemente sus resultados frente a la competencia si está capacitado en técnicas que complementen su trabajo y emplea procedimientos del vendedor propiamente dicho. También es muy importante que el tomador esté respaldado en su trabajo por personal de apoyo, como los reponedores y personas que disputen los espacios de exhibición en el punto de ventas. Cuanto más se vea el producto, mayor «magnetismo» ejercerá sobre el comprador final. Pocos son los productos que los clientes reclaman expresamente, preguntando por ellos cuando no los ven expuestos en las estante-

rías. Máxime cuando se trata de mercancías que pertenecen a sectores en los que existe mucha competencia: a la larga, el comprador no tiene preferencia por uno u otro.

Es en espacios como los supermercados o los grandes almacenes donde a veces resulta más difícil distinguir entre un vendedor y un mero tomador de pedidos. Hasta ese punto se solapan sus competencias específicas.

Consejo 217: Adopte un papel más activo

En definitiva, el tomador de pedidos puede aportar mucho más a su empresa que una mera actitud «oportunista», en la que se limita a tomar constancia de lo que el cliente necesita para hacérselo llegar. Puede adoptar un papel mucho más activo. Debería recurrir a técnicas de persuasión activa o a reglas de mercadotecnia para mejorar el volumen de pedidos y, por lo tanto, ganar espacios en el punto de venta y aumentar la rotación de sus productos. Además, existen formas de administrar los pedidos, de cubrir las necesidades del cliente, y de manejar y combinar el volumen de nuestros productos y nuestra cartera de clientes que potencian la presencia y conquista de mercados por parte de esa fuerza de tomadores de pedidos.

Consejo 218: Busque la exclusividad

En los supermercados y grandes superficies comerciales, la tarea del vendedor se reduce muchas veces a anotar el pedido o a verificar que los productos de su empresa estén en un buen sitio en las estanterías del centro. No obstante, se dan excepciones cuando el vendedor ofrece a su cliente un producto exclusivo o cuya marca específica es especialmente solicitada por el público. Por eso, toda empresa debería investigar si dentro de la gama de productos que ofrece la compañía existen algunos con esas características de exclusividad, o bien si hay algún medio para propiciar que su marca se diferencie del resto lo suficiente como para que el público la reclame.





Ene
Feb
Mar
Abr
May
Jun
Jul
Ago
Sep
Oct
Nov
Dic

Dentro de los tomadores de pedidos también existen diferencias: los hay activos y pasivos.

Consejo 219: El tomador pasivo

Un tomador de pedidos pasivo es el vendedor al detalle de una zapatería, de una tienda de ropa o de cualquier pequeño o mediano comercio. Su actividad se limita a estar detrás del mostrador y recabar datos básicos para atender las peticiones de los clientes: talla, número de calzado, preferencias de colores o formas... Luego, mostrará al comprador las existencias que hay en la tienda y que se adaptan a sus necesidades. Este tomador de pedidos no tiene mucha capacidad de maniobra respecto a las cantidades y el tipo de producto que el cliente viene dispuesto a comprar. Si el establecimiento en cuestión dispone de ese producto en concreto, estupendo: la venta se materializará. Pero si el producto no existe, lo único que podrá hacer el empleado es ofrecerle uno similar y, si el cliente no lo acepta, le verá irse sin que pueda hacer gran cosa por detenerlo.

Consejo 220: El tomador activo

Un tomador de pedidos activo es el típico vendedor de productos a gran escala, cuyas variables de ventas se remiten a la cantidad y variedad de su preimpreso. El volumen de su venta dependerá en gran medida de la rotación que logre su producto en el punto de venta, y la rotación viene determinada por factores como la publicidad, las campañas de marketing de su empresa, el boca a boca de los clientes... Si en el momento que visitan a su cliente la empresa no tiene el producto que éste demanda, muchos suelen tomar pedidos de preventa, que el cliente vuelve a repetir cuando el ciclo de la ruta se ha cumplido sin que el pedido haya sido despachado.

Hasta aquí, las características básicas de los tomadores de pedidos. Veamos cuáles son las cualidades que hacen distinto al vendedor.

Consejo 221: Más libertad de acción

Como ya hemos dicho, un vendedor es quien persuade al cliente para que elija su producto y no otro. Su libertad para negociar es mucho más amplia que la de un tomador de pedidos: puede manejar escalas de descuentos, plazos y volúmenes; puede acordar entregas totales o parciales, sabiendo que cuenta con el respaldo de la empresa si se ciñe razonablemente a las políticas comerciales y de ventas; puede ofrecer al cliente regalos o promociones especiales, etc. Normalmente, las diferencias entre un vendedor y un tomador de pedidos son muy evidentes en el caso de la venta técnica, pues se trabaja con unas variables tan complejas que no se pueden registrar en un formulario de preventa al uso.

NO PREGUNTE QUÉ NECESITA

Un vendedor está perdido si comienza su visita con la pregunta que suele formular al cliente el tomador de pedidos: «¿Necesita algo?». El vendedor debe saber de antemano lo que necesita el usuario, si es que necesita algo, o tiene que ser capaz de crear en él nuevas necesidades que en principio no tenía y que sus productos van a cubrir.

PLANNING

Consejo 222: La importancia de la visita

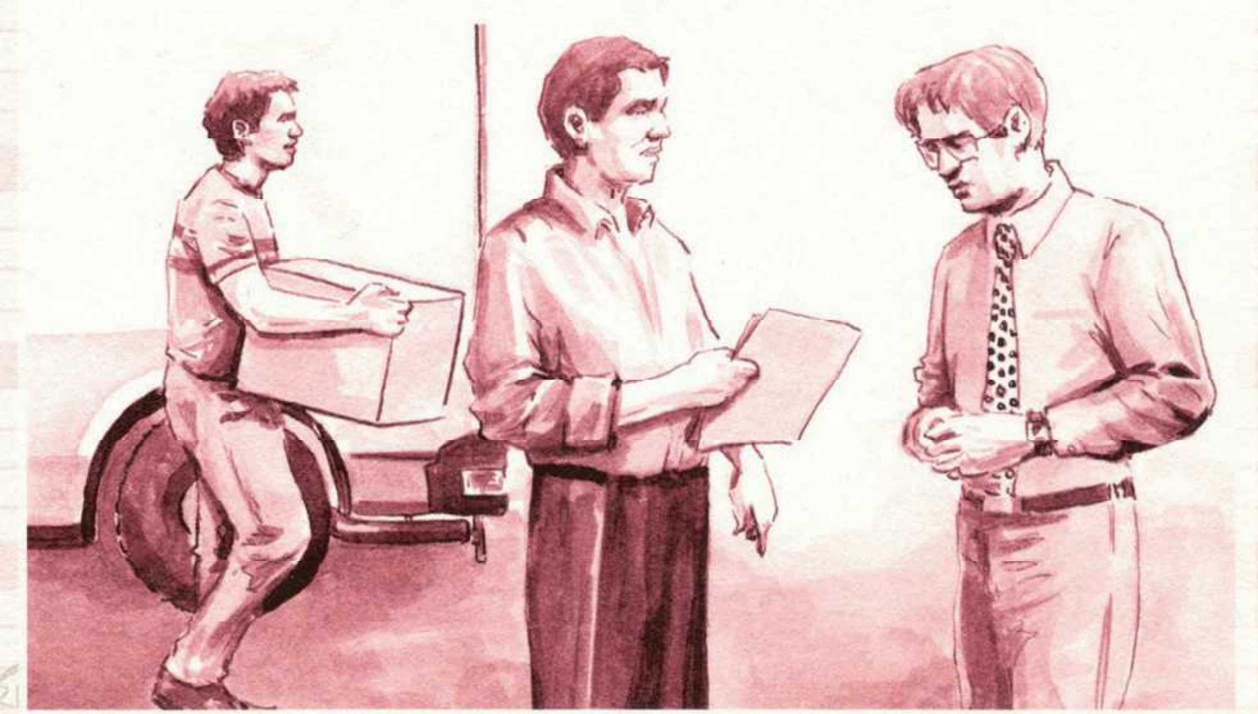
La visita del vendedor al cliente dura mucho más que la de un tomador de pedidos. Estos últimos pueden llegar a hacer una media de treinta o más visitas diarias, mientras que un vendedor logra hacer entre cinco y doce visitas al día, dependiendo de la complejidad del encuentro y de la dispersión de los clientes. En definitiva, la del tomador de pedidos es poco menos que una visita rutinaria, un trámite para registrar lo que necesita el cliente y cuándo lo va a necesitar, mientras que la del vendedor es una visita más minuciosa y requiere una mayor dedicación.

Consejo 223: No se deje llevar por la inercia

El vendedor que no maneja técnicas de ventas se abandona y se deja llevar por el trabajo fácil, acaba pareciendo un mero tomador de pedidos y su venta termina por estancarse, sin que, a la larga, logre explicarse el porqué. Es más, el vendedor que no administra bien su cartera de clientes y no la actualiza constantemente termina dependiendo de la compra de unos pocos, que cubren un gran porcentaje de su volumen de ventas, lo cual es muy peligroso para la empresa que representa y para él mismo.

Consejo 224: Conozca a sus vendedores

Aunque la máxima que debe regir la actuación de todo vendedor es la profesionalidad, lo cierto es que cada comercial es un mundo. De hecho, y atendiendo únicamente a la habilidad personal del profesional de la venta, podemos establecer dos grandes grupos claramente diferenciados. Hay vendedores que tienen mucha facilidad para relacionarse con todo el mundo, les gusta conocer gente nueva y, en consecuencia, tienen una capacidad innata para aumentar su cartera de clientes con cierta periodicidad: son los llamados «vendedores de desarrollo». Su trabajo reporta muchas veces nuevos clientes a



la empresa. Hay otros vendedores, más reticentes al trato expansivo, que prefieren visitar sólo a los clientes que les conocen y que ellos conocen: se les ha dado en llamar «vendedores de mantenimiento» y su trabajo es también muy importante para la empresa. Quizás no tengan tantos clientes, pero el grado de lealtad de los que figuran en su cartera es más elevado. El director comercial debe saber perfectamente qué tipo de vendedores tiene para distribuirlos de forma racional conforme a los objetivos: hacer nuevos clientes o mantener los ya existentes.

LAS «ARMAS» DEL VENDEDOR

El vendedor profesional dispone de una serie de herramientas para la consecución de su objetivo: lograr que el cliente adquiera sus productos. No nos referimos ahora a la sofisticada tecnología o a los instrumentos que la empresa pone a su servicio, sino a elementos más personales, como la apariencia y la indumentaria, la puntualidad, el lenguaje, la comunicación no verbal (gestos, postura...) y los rasgos de personalidad (naturalidad, empatía...). En este apartado analizaremos estos factores y su puesta en práctica en un escenario muy habitual en el mundo comercial: las comidas de negocios.

A. LA APARIENCIA

Aunque las normas y convenciones de protocolo se han suavizado bastante en los últimos tiempos, es obvio que en determinados ámbitos es recomendable, cuando no imprescindible, mantener ciertas pautas de comportamiento y apariencia. Esta máxima se acentúa aún más en el mundo comercial, donde los vendedores, como embajadores de la empresa, deben mantener una imagen impoluta. Como en todo, para no desentonar, es esencial usar el sentido común y vestirse con arreglo a las exigencias internas de la empresa y a las expectativas de los clientes.

Consejo 225: Sea pulcro y muy correcto

Recuerde la importancia de la primera impresión y piense que, lo queramos o no, nuestra forma de vestir contribuye a fijar nuestra identidad ante la persona que nos escucha, máxime si la única referencia que tiene de nosotros es lo que ve y lo que oye. Una presencia correcta y pulcra determina en buena medida la credibilidad y el carácter del vendedor ante el cliente.

Consejo 226: Nunca haga ostentación

Ahora bien, vestir correctamente no significa en modo alguno hacer ostentación de nuestra posición y usar ropa muy cara. La elegancia radica en ser discreto y en no desentonar con respecto al ámbito donde nos relacionamos. Los signos de prosperidad que se exhiben de manera agresiva pueden generar desconfianza en el cliente, ya que puede verlos como un alarde innecesario y pueden hacer que se sienta incómodo. Determine qué va a ser apropiado y qué no en función del contexto donde se desarrolle la entrevista y de la persona que le escuche.

Consejo 227: Piense a quién va a hablar

El receptor de la imagen que queremos transmitir es el cliente y, por lo tanto, debemos perfilar nuestro aspecto en función de él.

Cuando decida qué ropa va a ponerse, piense quién es la persona que va a tener enfrente y no olvide que, antes incluso de hablar, le va a juzgar por su aspecto. Además, si la primera impresión que transmitimos es negativa, tendremos que hacer un esfuerzo suplementario para intentar reconducir la entrevista de manera favorable a nuestros intereses. Y eso sólo podremos hacerlo si, previamente, reconocemos la situación y sabemos cómo mejorarla.

Consejo 228: Vista con arreglo a la época

La vestimenta del vendedor puede ser resultado de una elección personal (sobre todo si trabaja como autónomo) o responder a una política de empresa cuidadosamente diseñada, que establece, entre otras cosas, las normas que deben regir el atuendo de sus empleados. En estos casos, la vestimenta del vendedor se define en función de la imagen y la filosofía que pretende transmitir la compañía en cuestión. Hay empresas que obligan a sus vendedores a vestir todo el año de la misma forma, sea invierno o verano. Eso hace que, en épocas de altas temperaturas, el personal de ventas de dichas empresas tenga que mantener el traje, lo que hará que se sientan agobiados por su vestimenta y en franca discordancia con las personas con las que se entrevistan. Conviene, pues, que la empresa sea más flexible en este punto y permita que, en los meses de verano, su personal vista ropa más informal, siempre dentro de unos límites. De esta forma, el vendedor estará más cómodo y suelto, lo cual repercutirá de forma positiva en su trabajo.

Consejo 229: Normas preceptivas

Por tanto, no existe un canon uniforme de indumentaria, pero, en líneas generales, podemos decir que los hombres suelen llevar trajes de corte clásico o formal, normalmente en tonos azul oscuro, gris o beis. Los zapatos, también clásicos, deben ir a juego con el traje y suelen ser de color negro o marrón y suficientemente cómodos. Las mujeres sue-



len llevar traje de chaqueta, con falda o pantalón, y con una variedad de colores más amplia que en el caso de los hombres, pero sin estridencias. Hay empresas y sectores que, sin embargo, permiten que sus empleados adopten un atuendo más informal e incluso les eximen de la utilización del traje. Todo ello debe acompañarse, claro, de unas elementales normas de higiene (un minucioso aseo personal, pelo y uñas cuidados y bien cortados, un afeitado perfecto, etc.) que, por evidentes, casi no hace falta ni mencionar.

Consejo 230: La importancia de la calidad

Hay ocasiones, sin embargo, en que el vendedor se preocupa mucho de seguir las normas de vestimenta establecidas por la empresa y no presta la misma atención a la calidad de la ropa utilizada. De nada sirve vestir un traje, como mandan los cánones internos de la compañía, cuando dicho traje es de pésima calidad y transmite una sensación de dejadez y abandono. Dicho de otra forma, un profesional de la venta que lleve ropa de buena calidad puede ofrecer una imagen de autoridad y seguridad, aunque su atuendo sea informal. Por el contrario, un vendedor vestido con el obligado traje no proyectará autoridad alguna si su ropa es de mala calidad o no sabe llevarla: las mangas le quedan demasiado cortas o largas, los zapatos son holgados y no van a juego con el traje...

A. 1. LA CORBATA

Dentro del apartado de la vestimenta, la corbata merece capítulo aparte. Esta prenda, cuyo uso era incuestionable hace algunos años en determinados ámbitos, incluido el comercial, es hoy objeto de controversia.

Consejo 231: Corbata, ¿sí o no?

Hay asesores de imagen que abogan por su supresión dentro del mundo de las ventas, sobre todo en determinados sectores (nuevas tecnologías, videojuegos...) copados por jóvenes empresarios con concepciones nuevas, o dirigidos a un público mayoritariamente juvenil; los asesores estiman que en estos sectores la corbata daría una imagen de rigidez y extrema formalidad que no es imprescindible (y podría llegar a ser contraproducente) en este ámbito. Otros asesores consideran que prescindir de ella sería un grave error, sobre todo en sectores más convencionales, donde la formalidad que da su uso es aún muy bienvenida (seguros, banca, telecomunicaciones...). Hay otros, en fin, que defienden un uso discrecional de la prenda.

Consejo 232: Si la usa, hágalo bien

Ahora bien, si se usa, hay que hacerlo bien y, para ello, no hay que olvidar unas normas:

1. Utilice corbatas discretas, que hagan juego con el resto de la vestimenta y con un corte lo más clásico posible. Evite los colores chillones o llamativos y los dibujos ostentosos, que pueden resultar muy divertidos, pero son inapropiados para entrevistarse con un cliente o posible cliente.

2. En la medida de lo posible, tenga al menos dos corbatas que vayan a juego con cada uno de sus trajes. Así podrá hacer combinaciones y no caerá en la monotonía.

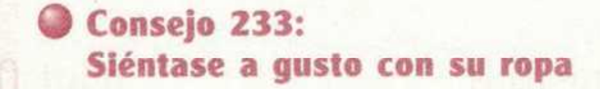
3. El nudo de la corbata es muy importante. Debe ser de tamaño medio (ni muy

grande ni tan pequeño que resulte ridículo) y ha de ir bien ajustado al cuello de la camisa. Un nudo flojo da una deplorable imagen de dejadez, cansancio, abandono y desinterés.

4. Cuando esté delante del cliente, no juegue con la corbata, ni se ajuste o desajuste el nudo a todas horas. Distraerá a su interlocutor y desviará su atención de lo esencial: lo que le está diciendo. Además, le dará una impresión de inseguridad que no favorecerá su imagen ante él.

5. Sea precavido. Recuerde que la corbata es una de las prendas más distinguidas de su ropero, pero también una de las más delicadas y que más fácilmente se estropea. Conviene, pues, que tenga siempre a mano en su oficina una corbata de repuesto para hacer frente a los imprevistos.





Consejo 233: Siéntase a gusto con su ropa

Ahora bien, independientemente del tipo de ropa que se lleve (color, corte, marca...), lo más importante es que el vendedor se identifique con su atuendo y se sienta a gusto en él; sólo así podrá llevarlo con naturalidad y estará relajado. Los consultores y asesores de imagen más afamados estiman que los cambios en la apariencia de una persona (vestimenta, lenguaje, modales, actitud...) tienen poco valor si no van acompañados de cambios en el interior de dicha persona. De nada sirve que un vendedor exhiba el mejor traje del mercado, la corbata más lucida o los zapatos más caros si no está cómodo con esa ropa y da una sensación artificial.

Hasta aquí, las normas tradicionales, pero, inevitablemente, los nuevos tiempos marcan nuevas pautas. En la empresa del siglo XXI, donde las jerarquías están más desdibujadas y diluidas, se abre paso una forma de vestir más relajada e informal entre los empleados.

Consejo 234: El empuje de «los sin corbata»

El irresistible empuje de Internet y la creciente implantación del comercio electrónico hace que los usos y costumbres de estas empresas, donde la media de edad de sus trabajadores no suele superar los 30 años, se extrapolen a sectores más tradicionales, debido a la interdependencia de las compañías en una economía cada vez más globalizada. Los empleados y vendedores de las empresas del sector de las nuevas tecnologías están imponiendo en las oficinas una imagen más moderna, joven, informal y flexible. Es la revo-

6:00

ojo RI PRESUPUESTO



lucionaria moda de «los sin corbata», que los jóvenes aceptan de buen grado y los vendedores tradicionales con muchas reticencias.

Consejo 235: Atención a las diferencias

No obstante, algunos gabinetes de comunicación y asesorías de imagen estiman que el mimetismo de formas entre las empresas electrónicas y las tradicionales es peligroso. En las primeras, la mayoría de los contactos y gestiones se hace a través de la Red, sin que exista un contacto directo y personal entre comprador y vendedor, con lo que la imagen del primero no tiene tanta importancia. No obstante, en la empresa tradicional, la entrevista directa sigue siendo la piedra angular de la gestión comercial y, por consiguiente, la imagen que el profesional de la venta dé en ella sigue siendo capital.

Consejo 236: La imagen no lo es todo

En definitiva, y sea cual sea la tendencia que acabe primando, la imagen personal del vendedor es una construcción que debe realizar con sumo cuidado para no errar en sus objetivos laborales, tanto dentro como fuera de la empresa. Ahora bien, la imagen no lo es todo; una persona está hecha de muchos otros elementos que no pueden entrar en la imagen que se «construye» para desenvolverse con soltura en el difícil mundo de los negocios.

B. LA PUNTUALIDAD

Si la puntualidad es un signo inequívoco de educación cuando acudimos a una cita privada, aún lo es más cuando hablamos de un encuentro comercial. Hacer esperar al posible cliente, además de repercutir de forma negativa en la imagen del vendedor y decir poco en favor de su educación, puede hacer que el comprador se canse y decida marcharse o no escuchar a su interlocutor cuando éste llegue.

Consejo 237: Distribuya su tiempo

Planifique su jornada con antelación y distribuya su tiempo racionalmente, de forma que pueda acudir a la hora acordada a su cita con cada cliente. Tenga en cuenta que un vendedor suele dedicar a cada usuario una media de entre veinte minutos y media hora; organice su tiempo con arreglo a la dispersión de los clientes y a la duración de su jornada laboral y cítelos con intervalos de tiempo que le permitan llegar con desahogo y atender a cada uno con la debida demora.

Consejo 238: Un servicio a tiempo

Tan importante como la puntualidad del vendedor a la hora de acudir a su cita con el

UN TRUCO PARA QUEDAR BIEN

Si ve que va a llegar tarde a una cita, llame a su cliente por teléfono con la máxima antelación posible y añada cinco minutos al tiempo previsto de demora. Así, su interlocutor verá que, aunque es usted un hombre muy ocupado, ha conseguido recortar cinco minutos de su tiempo para llegar antes de lo previsto a su cita con él.

cliente, es la de la empresa cuando tiene que suministrar el producto o servicio ya adquirido por el comprador. La puntualidad y eficacia en la entrega es la primera máxima de un servicio postventa de calidad. La empresa debe cumplir punto por punto el compromiso adquirido con el cliente para materializar el envío: fecha, hora, lugar, gratuidad de la entrega (si es el caso)... La puntualidad es un signo palpable de la seriedad de su empresa. No la menosprecie como un detalle nimio.

C. LA COMUNICACIÓN VERBAL

El lenguaje es una de las herramientas fundamentales que tiene el vendedor para llevar a cabo su trabajo y, cuanto mejor la use, más efectiva será su labor. Pero saber hablar no significa hablar continuamente, sino hacer uso del lenguaje como instrumento de comunicación. En todo proceso de comunicación, y la venta lo es, hay un emisor y un receptor; y tan importante es que el vendedor (emisor) diga con claridad lo que quiere decir, como que sepa escuchar las dudas, quejas y objeciones del cliente (receptor).

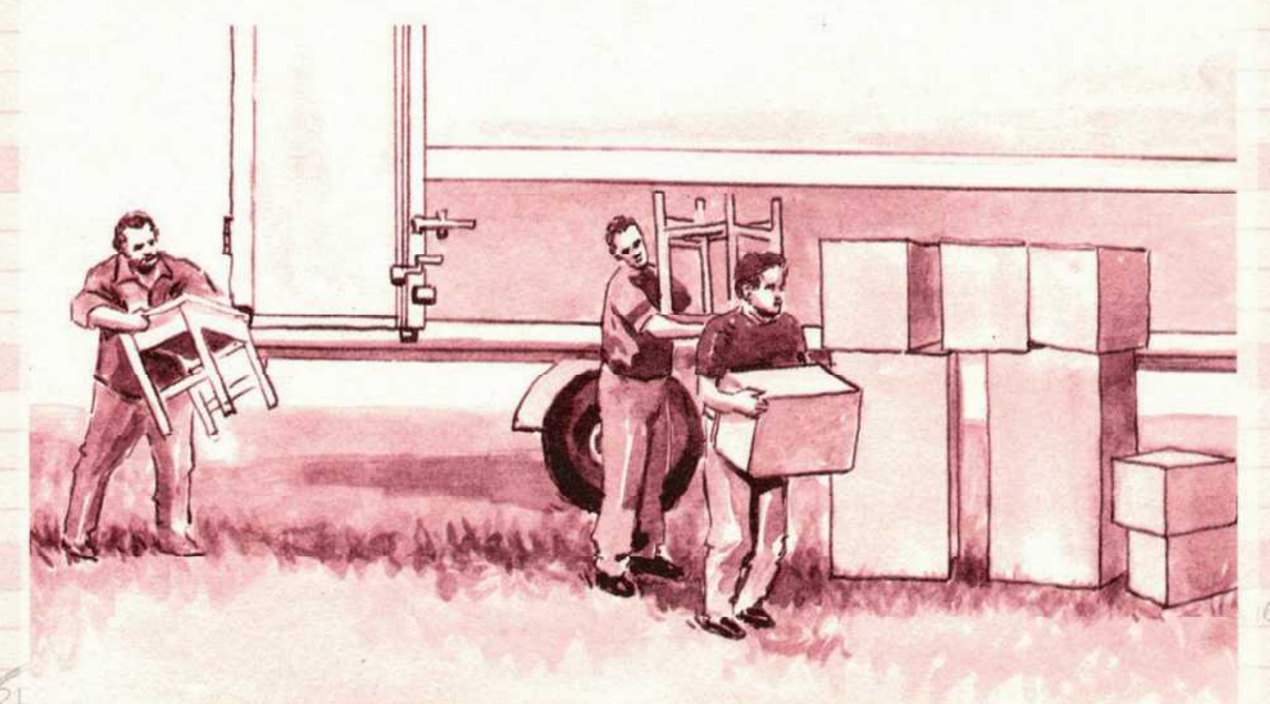
El diálogo entre vendedor y posible comprador debe ser franco, bidireccional y sincero, sin frases rebuscadas ni presiones excesivas.

Consejo 239: Facilite la toma de decisiones

El vendedor tradicional era bueno para hablar: sabía qué decir y cómo decirlo; su adiestramiento se enfocaba a presentar sus productos de manera suave y sugerente, a manejar las objeciones del cliente de forma lógica y a cerrar la venta de manera poderosa y, claro, favorable a sus intereses. No obstante, el vendedor actual, que debe ayudar para facilitar las decisiones, debe hacer que el comprador se sienta cómodo para que plantee abiertamente sus dudas.

Consejo 240: Comuníquese con el cliente

Nuestros clientes tienen que percibir, desde el primer momento, que nos estamos «co-



PRESUPUESTO

municando» con ellos, que les prestamos atención. Para eso, hay que saber escuchar, mirarles a los ojos y tratar de entender lo que nos están explicando. Mientras un cliente nos habla, no podemos estar pensando en la respuesta que vamos a darle cuando termine de hablar, porque, de hacerlo así, no sabremos qué nos está diciendo, y la respuesta que le demos, por razonada que sea, no vendrá al caso. Hay conversaciones que, más que un diálogo, parecen dos monólogos enlazados.

Consejo 241: Aprenda a escuchar

En definitiva, saber escuchar es fundamental; de hecho, para saber vender, lo más importante es saber escuchar: exponer breve y claramente nuestro argumento y analizar con atención la respuesta del cliente, intuyendo en ella cuál es el próximo paso que debemos dar. Y la capacidad de escuchar no es un don o una habilidad innata, es una técnica que se puede y se debe aprender. A pesar de su importancia, es una técnica que, en general, no se enseña lo suficiente, y que tampoco se desarrolla por sí sola con la experiencia y el tiempo. Son muchos los procesos de venta que fracasan por falta de comunicación, debido a la poca habilidad del vendedor para escuchar con atención al cliente.

Consejo 242: La expresión verbal le delata

Por muy fundados y sólidos que sean nuestros argumentos, el cliente no necesita que le soltemos un discurso mareante, necesita que le brindemos nuestro punto de vista, nuestro consejo y nuestra atención. El trabajo del vendedor es atender a los clientes y la comunicación verbal que mantenga con ellos sólo será efectiva sin consigue transmitirles un poso de preocupación e interés por sus problemas. La expresión verbal es, pues, nuestro mejor aliado, pero también, paradójicamente, el más insobornable de los delatores: mediante la conversación que mantenemos con él, el comprador detecta si le prestamos atención o si, por el contrario, sus palabras nos «resbalan» y sólo pretendemos venderle el producto cuanto antes.

C. 1. CLAVES DE UN BUEN DIÁLOGO

Los modernos cursos de capacitación y preparación de vendedores inciden cada vez más en la importancia de la comunicación verbal y en la trascendencia del diálogo con el cliente. El primer paso para ser un buen conversador consiste en evitar algunos errores en los que, por hábito, caemos con mucha facilidad. Veamos algunos de esos errores.

Consejo 243: Destierre las «muletillas»

Olvídese de las famosas «muletillas», palabras o frases sin sentido que introducimos en la conversación de forma reiterada para hilar una idea con otra o apoyar los comentarios del cliente. Las muletillas estrella son expresiones del tipo: «¿No me diga?», «¿verdad?», «¿vale?», «¿cierto?», «¿seguro?», o los archiconocidos «¿eh?», «¿sí?», «¿no?». Si usamos estas palabras, frases y expresiones con mucha asiduidad podemos transmitir a nuestro interlocutor la impresión de que no le escuchamos, no le entendemos o no nos importa lo que nos dice. Su utilización pone nervioso al comprador y acaba por irritarle. Por si fuera poco, evidencia una pobreza de recursos lingüísticos bastante alarmante.

Consejo 244: No pregunte si le entienden

Evite la famosa y consabida pregunta: «¿Me comprende?». Aunque la hagamos con la mejor intención, el cliente puede tergiversar nuestro tono e interpretar que le estamos infravalorando y tomando por tonto. Puede que en efecto no nos haya entendido y, con esa pregunta, le forcemos a admitir su despiste, lo que le pondría en una situación violenta. Evite, pues, una formulación tan agresiva y directa y opte por una alternativa mucho más elegante: «Disculpe, tengo miedo de no haber sabido explicarme bien... ¿Tiene usted alguna pregunta o alguna duda al respecto?».

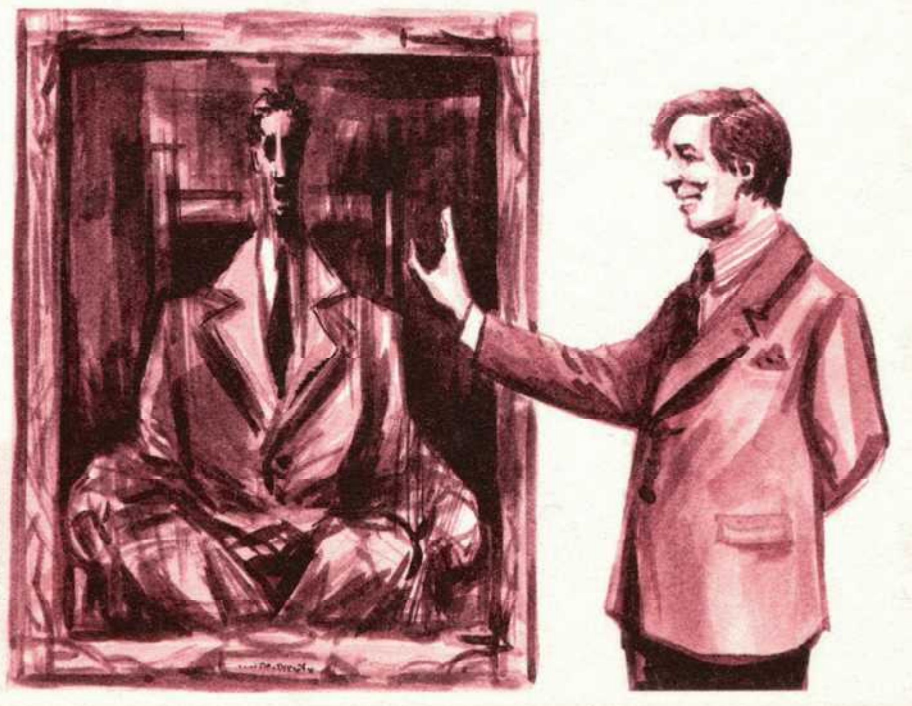
Consejo 245: Evite los vulgarismos

El vocabulario que usemos con el cliente debe ser directo y sencillo, pero, en modo alguno, debemos caer en la vulgaridad o en un coloquialismo excesivo. Evite a toda costa expresiones soeces, palabras malsonantes o términos que formen parte del acervo popular o del lenguaje de la calle. Expresiones así están fuera de lugar en un registro neutro, que es el que se requiere para conversar con un cliente. Deseche vocablos como «coleguita», «tronco», «tío», «qué pasa», que sólo denotan falta de cultura y de tacto. Evite también los regionalismos o localismos propios de su ciudad o de su comunidad autónoma: el cliente no tiene por qué entenderlos y harían menos fluida la comunicación.

Consejo 246: No sea pedante

Ahora bien, con la intención de no parecer vulgares y revestirse con la pátina de «cultos», hay muchos vendedores que oscilan al otro extremo y adoptan un lenguaje excesivamente rebuscado y presuntamente elegante, que raya en la pedantería. La situación se torna grotesca cuando el vendedor utiliza palabras cuyo significado desconoce o sitúa fuera de contexto. Si el comprador se da cuenta de la metedura de pata, la situa-







Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

ción puede ser harto incómoda y muy contraproducente para la imagen del vendedor. Adopte un término medio: utilice un lenguaje correcto y neutro, sin excesivas pretensiones ni vulgarismos malsonantes. Y, en la medida de lo posible, adapte su registro lingüístico al del cliente: si éste nota que intentamos apabullarle o sorprenderle con un vocabulario escogido, podría tildarnos de pedantes o ridículos y ponerse a la defensiva.

Consejo 247: Concéntrese en su interlocutor

No sólo debemos prestar atención al cliente, sino que además debe parecer que lo hacemos. Tenemos que dar signos inequívocos a nuestro interlocutor de que le escuchamos con atención. No se distraiga con elementos externos, no atienda a una conversación paralela (si, por ejemplo, la entrevista tiene lugar en su oficina y un compañero pretende entablar un diálogo con usted) y, desde luego, no tome nota de lo que el cliente le está diciendo mientras habla. Aunque usted lo haga con buena intención (para registrar sus posibles objeciones y que no se le olvide ninguna), el comprador puede pensar que está usted distraído y no le presta atención.

Consejo 248: No corte nunca a su cliente

Respete escrupulosamente el turno de palabra. Como hemos dicho, la comunicación implica emisión y recepción, y que el feedback o retroalimentación sea constante y productivo entre ambas partes. Cuando el cliente le esté hablando, no se le ocurra interrumpirle o cortar el hilo de su discurso con algún ademán, aunque tenga la sensación de que ya sabe lo que le va a decir. Es una descortesía y le puede herir en su amor propio.

Consejo 249: Rechace cualquier discusión

Y, sobre todo, y como axioma incuestionable, no discuta nunca con su cliente. Jamás debe tratar de imponer su criterio por encima del de su interlocutor. Si el cliente refuta su argumento, no se dispare y trate de «aplastarle» con una argumentación que usted considera más sólida e irrebatible. Es preferible que se calle o intente suavizar la momentánea tensión con frases como: «Bueno... puede, no le digo que no...» o «pensándolo bien, quizás tenga usted razón». Cuando la tensión haya remitido y ambos se hayan calmado, es el momento de intentar dar la vuelta al argumento y tratar de llevarse al cliente a su terreno con mucha diplomacia.

Consejo 250: Gánese la confianza del otro

A modo de colofón de este apartado, conviene resumir algunos puntos. La relación hu-

EL INSTINTO DEL CLIENTE

El tono de voz y la forma de expresarse revelan no sólo la formación académica y cultural de un vendedor, sino también su inteligencia emocional y su fiabilidad. Los tonos y matices empleados por el comercial a la hora de hablar son percibidos de forma instintiva por el cliente, que se forma así una idea precisa de su interlocutor.

mana que implica todo proceso de venta exige que el vendedor se gane la confianza del futuro cliente mediante un mecanismo de adaptación que requiere muchas dosis de paciencia y diplomacia. Y en dicho proceso, es fundamental la capacidad de callarse a tiempo para escuchar a nuestro interlocutor. El que vende tiene a su disposición la poderosísima arma del lenguaje, y sólo hace un uso inteligente y efectivo de la misma quien se adapta a la mentalidad y al propio lenguaje de su oyente. Si dominamos la difícil técnica de saber escuchar, nos habremos ganado, de entrada, la confianza del cliente.

D. LENGUAJE NO VERBAL

En una comunicación interpersonal, aproximadamente el 50% del impacto de la comunicación se debe a los gestos, las posturas y los movimientos de manos; más o menos un 35% al tono de la voz, y el resto, un 15% o menos, a las palabras. Estos porcentajes no dan una idea exacta de la importancia que tiene el lenguaje no verbal.

Consejo 251: La importancia del contexto

Si las palabras son el contenido del mensaje, las posturas, los gestos, la expresión y el tono de voz de los interlocutores son el contexto en que dicho mensaje está enmarcado, y ambos, lenguaje verbal y no verbal, conforman el proceso de comunicación y le dan sentido. Hay veces que nos preguntamos por qué una persona nos resulta desagradable, o por qué nosotros causamos molestia o desagrado a nuestro oyente: la clave está precisamente en la comunicación no verbal. Es posible que nuestras palabras sean bienintencionadas y nuestro tono y registro verbal neutros; sin embargo, el oyente puede percibir que nuestros gestos, u otros mensajes no verbales, desdicen el contenido de nuestro discurso y provocan en él una sensación de desagrado.



Consejo 252: Fíjese en la cara y las manos

En un intercambio comercial entre comprador y vendedor, la cara y las manos de ambos interlocutores nos brindan datos especialmente interesantes. El contacto ocular, el movimiento de los ojos, la sonrisa, los ceños, el entrelazar los dedos o el hecho de dejar reposar ambas manos sobre las rodillas dicen cosas muy significativas sobre la otra persona a quien sepa leerlas. Pero el lenguaje corporal, la parte más visible de la comunicación no verbal, se conforma además con actitudes o gestos, como la distancia que establezcamos con nuestro oyente, el movi-

miento de las caderas, la frecuencia e intensidad de la respiración, el cruce de piernas...

Consejo 253: La sintonía corporal

Cuando hacemos gestos y movimientos parecidos a los de quien nos habla o adoptamos posturas similares a las suyas, nuestro interlocutor se siente cómodo y se muestra predispuesto a dilatar la relación: se establece una especie de fluido de empatía en ambas direcciones. Ahora bien, si hacemos gestos, posturas o movimientos de manos diferentes, muchas veces la relación tiende a romperse, sin que, a la larga, logremos explicarnos por qué. La armonía de gestos, actitudes y movimientos entre el emisor y el receptor se conoce como «sintonía corporal».

Consejo 254: Ensaye la técnica de sintonía

El vendedor que controla conscientemente su lenguaje corporal y sabe «leer» el de su interlocutor es capaz de establecer con él una sintonía corporal muy provechosa. Y esta habilidad, como casi todas las que están a disposición del vendedor, se puede adquirir con mucha práctica. Ensaye usted mismo técnicas de sintonía corporal con personas de su entorno y evalúe qué resultados produce. Es muy importante que estas primeras prácticas se hagan en situaciones neutras (con sus familiares en casa, con compañeros de oficina, charlando con sus amigos, cenando en un restaurante...) antes de pasar a situaciones reales de ventas. Y, sobre todo, no se aventure nunca a poner en práctica esta técnica en un «escenario real» sin estar seguro de que la domina. Improvisar un intento de sintonía corporal con el oyente puede degenerar en situaciones incómodas para ambos.

Consejo 255: ¿Qué no es la sintonía?

La sintonía corporal no es una copia exacta de los gestos, posturas, movimientos, tonos y expresiones de nuestro oyente. La sintonía corporal no es, en modo alguno, mimetismo en los comportamientos. Reproducir de manera exacta o con ligeras variaciones el lenguaje corporal de nuestro interlocutor puede ser nefasto: la persona que tenemos enfrente puede pensar que nos burlamos de él y reaccionar de forma negativa. La sutilidad es la regla de oro de la sintonía.

Consejo 256: No imite lo que él dice o hace

No copie, interprete. No pretenda imitar lo que el cliente acaba de decir o hacer. El secreto consiste en captar el tono y actitud de nuestro oyente y situarnos lo más cerca posible de él mediante la reproducción espaciada y nunca exacta de determinados gestos, posturas o movimientos. Si su interlocutor se rasca la cabeza, haga usted lo mismo en su muslo; si él está inclinado hacia adelante, adopte usted la misma postura relajada, y de forma suave, poco notoria, incline su cuerpo hacia delante cuando el devenir de la conversación se lo permita; si nuestro interlocutor habla con un tono suave, puntualizando bien cada palabra, procure amoldarse usted a su ritmo de locución... El secreto consiste en conseguir una comunión armónica que les sitúe a ambos en la misma longitud de onda, y hacerlo sin que su oyente sea consciente de ello.

Consejo 257: Algunas posturas comunes

No hay pautas de comportamiento unívocas, ni los mismos gestos, actitudes o posturas significan siempre lo mismo, sobre todo si provienen de personas distintas. Tenga en cuenta que cada uno actúa en un ámbito determinado y condicionado por circunstancias, externas o internas, muy concretas. No obstante, hay gestos, habituales en una transacción comercial, que suelen tener una lectura específica. Veamos algunos de ellos:

1. El gesto de taparse la boca denota que quien lo hace está diciendo o acaba de decir una mentira. Tocarse la nariz, mirar hacia abajo y frotarse un ojo indica lo mismo, pero de manera más disimulada.

2. Si el vendedor mueve las manos con las palmas hacia arriba transmite una sensación de honestidad, sinceridad y franqueza.

3. Si nuestro interlocutor habla con el puño o los puños cerrados, o los mantiene así mientras nos escucha, trasluce un carácter agresivo, irascible y un tanto visceral.

4. El vendedor que se frota las palmas de las manos intuye resultados positivos.

5. Si el cliente tiene los codos sobre la mesa y mantiene las manos entrelazadas en alto, nos está indicando que va ser bastante difícil convencerle. Si mantiene las manos sobre la mesa, enlazadas o no, su predisposición a cerrar el trato es mayor.

6. Cruzar los brazos o las piernas en presencia de nuestro interlocutor es quizás la más clásica de las posturas defensivas. Si el vendedor se encuentra con un cliente que adopta esa postura, tendrá bastantes dificultades para derribar esa barrera.

7. Además del clásico y fácilmente interpretable bostezo, frotarse la oreja indica que el sujeto está cansado o aburrido.

8. Rascarse el cuello evidencia indecisión y duda. La persona que lo hace aún no tiene



PRESUPUESTO

perfilada una postura firme y no sabe si está de acuerdo con lo que le decimos.

9. Si nuestro interlocutor se atusa el cabello reiteradamente, sólo pretende distraernos. Si usted es el vendedor, no caiga en esas técnica de despiste y céntrese en su discurso.

E. PERSONALIDAD DEL VENDEDOR

Como hemos visto hasta ahora, el éxito de una operación de ventas depende, en gran medida, de la relación que se establezca entre el vendedor y el comprador. Y el alcance de dicha relación vendrá determinado por la personalidad del vendedor, que condicionará la naturaleza, calidad y aceptación del servicio por parte del futuro cliente.

Consejo 258: La personalidad no se enseña

Cuando hablamos de personalidad nos referimos a una serie de rasgos inherentes a la persona y no a las técnicas específicas de venta que pueden adquirirse tras un correcto adiestramiento y una sólida preparación. Los rasgos de personalidad son intrínsecos y, aunque se pueden potenciar y definir, no se pueden transmitir por ciencia infusa. Una empresa no puede hacer que sus vendedores sean agradables, simpáticos o encantadores, pero sí puede contratar gente que ya es agradable, simpática y encantadora, y adiestrarla para que venda sus productos o servicios.

Consejo 259: ¿Qué rasgos se necesitan?

¿Qué clase de personas están motivadas para exponerse a diario al rechazo, las malas caras, la antipatía, los reiterados «noes» y hasta la hostilidad que los vendedores deben soportar? Un correcto entrenamiento ayuda, sin duda, a capear estos temporales y a afrontar la situación con aplomo. Pero, desde luego, las garantías de éxito son mayores cuando el vendedor que debe lidiar con todos esos obstáculos tiene cualidades como la naturalidad, la facilidad de palabra, la empatía y la paciencia, por citar sólo algunas de ellas. Veamos ahora estos rasgos.

E. 1. NATURALIDAD

La naturalidad consiste básicamente en «ser uno mismo». Si tuviéramos que precisar algo más, cabría decir que el objetivo último es «ser uno mismo, ligeramente mejorado, pero manteniendo la propia identidad». Cuanto más natural sea el vendedor, más convincente resultará a la hora de vender.

Consejo 260: «Ensaye» su naturalidad

Hay vendedores muy templados que hacen gala de su naturalidad en cualquier situación, por complicada que sea. Otros, sin embargo, sólo la sacan a relucir cuando las circunstancias son favorables o han llevado a cabo una previa y concienzuda labor de mentalización. En este último caso, y por paradójico que resulte, para que la naturalidad sea efectiva debe ir acompañada del conveniente entrenamiento. Un vendedor nervioso ante la perspectiva de enfrentarse a un nuevo comprador, difícilmente resultará natural y convincente. Tenga en cuenta que informar y convencer son dos actividades distintas y el vendedor no sólo debe informar al cliente de cuáles son sus productos, sino convencerle de que los adquiera. Y cuanto más natural,

claro y diáfano sea en sus planteamientos e intenciones, mejores resultados obtendrá.

E. 2. FACILIDAD DE PALABRA

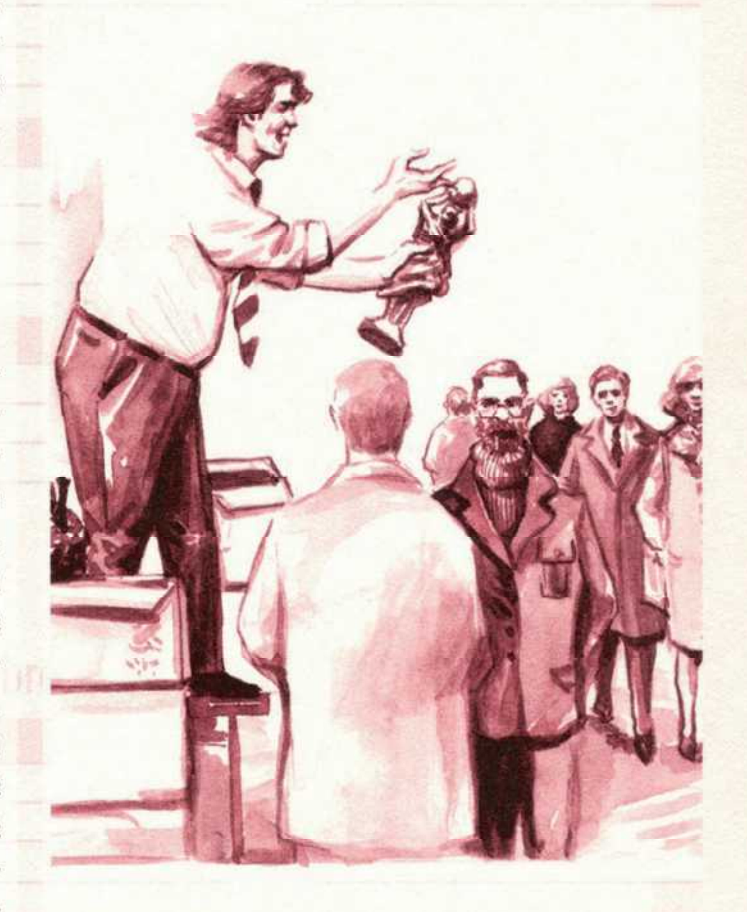
Ya hemos visto con anterioridad las características de una buena comunicación verbal. Limitémonos ahora a decir que no hay que confundir la facilidad de palabra –la capacidad para expresar lo que queremos decir de forma clara y precisa– con la charlatanería.

Consejo 261: La «enfermedad» de la labia

La labia es una cualidad que, bien administrada, está muy valorada en el sector comercial. De hecho, buena parte de las ofertas de trabajo para vendedores inciden en este rasgo como uno de los más apreciados. Ahora bien, como ya hemos visto, de nada sirve hablar muy bien si nuestra facilidad de expresión no viene atemperada por una razonable capacidad para escuchar al cliente. «Facilidad de palabra» y «charlatanería» son términos contrapuestos. La primera abre muchas puertas e incluso permite que se adentren en el mundo de las ventas personas sin experiencia previa, pero con entusiasmo y capacidad para expresarse bien. Con la segunda, sólo lograremos saturar al comprador y suscitar en él una respuesta negativa. La «enfermedad» de la labia acorta la vida de muchas carreras de ventas: sólo escuchando al cliente sabrá lo que necesita.

Consejo 262: El poso cultural

Además de la innata facilidad de palabra, de la capacidad para expresarse y de ese algo inconcreto que se ha dado en llamar «don de gentes», cuanto más bagaje cultural tenga una persona, mayores serán sus posibilidades de crear y desarrollar argumentos brillantes y cautivadores para convencer a su interlocutor. Y el acervo cultural no es sólo el que uno ya ha adquirido, sino el que se va



forjando día a día con sus lecturas, su inquietud y su permanente curiosidad por cuanto le rodea. El vendedor no puede estancarse: todo lo que haga por cultivarse redundará en beneficio de su capacidad para expresarse y conformar argumentos sólidos.

E. 3. EMPATÍA

La empatía es esencialmente la capacidad de ponerse en el lugar del otro, la habilidad para sentir de manera precisa las reacciones, sentimientos y necesidades de nuestro interlo-



cutor. La empatía implica la posibilidad de entablar una comunicación fluida y constructiva, a través de una actitud sensible y receptiva hacia el otro. Una persona empática reconoce con relativa facilidad las pistas y claves que le da su oyente para relacionarse con él de manera efectiva y gratificante para ambos.

Consejo 263: Sitúese en un segundo plano

La empatía es una cualidad que se da en diversos grados entre las personas y que se puede desarrollar en la medida en que el entrevistador (en este caso, el vendedor) va tomando conciencia de que su actitud condiciona también el comportamiento del entrevistado (en este caso, el posible cliente) y su voluntad para colaborar en la situación. El entrevistador debe situarse en segundo plano y dar preferencia a los deseos y necesidades del entrevistado. La humildad del entrevistador está, pues, en la base de una actitud empática que nace, ante todo, de su respeto moral e intelectual hacia el entrevistado. De otra manera, difícilmente se logrará el clima de confianza necesario entre ambos.

Consejo 264: Clave para «dar en la diana»

Como vemos, la empatía es un rasgo de personalidad de suma importancia para todo vendedor. Un profesional de la venta no puede vender, o al menos no de manera efectiva y continuada, sin la apreciada e irremplazable habilidad para obtener una buena retroalimentación de sus interlocutores. El vendedor con poca empatía puede apuntar a su «objetivo» –el cliente– como mejor le dé a entender su técnica, experiencia y preparación, pero sin esa cualidad innata, rara vez dará en el centro de la diana.

Consejo 265: Argumentos improvisados

La empatía es además una habilidad íntimamente relacionada con otras cualidades del buen vendedor, como la naturalidad y la capacidad de improvisación. Un vendedor con empatía no se atora ante los imprevistos que surjan en su diálogo con el cliente ni se traba con monólogos preparados de antemano. Su capacidad de prospección le permite intuir las reacciones de la persona que tiene enfrente y planificar una respuesta, improvisar una salida o hacer las oportunas modificaciones creativas en su discurso o en su actitud. Y todo ello con una naturalidad que hace que sus argumentos no parezcan acartonados.

E. 4. PACIENCIA

La paciencia y la persistencia son cualidades claves que no deben faltar en un buen negociador. La venta en todas sus fases (preventa, entrevista, cierre y postventa) es una actividad que no suele dar frutos inmediatos.

TENGA PACIENCIA EN EL CIERRE

El momento del cierre de la venta es, sin duda, uno de los que más pone a prueba la paciencia del vendedor. Hay muchas ventas que han fracasado por la precipitación del comercial a la hora de consumar el cierre. A veces, no basta con una sola tentativa de cierre y éste sólo se logra con reiterados intentos y mucha constancia.

Sólo la correcta planificación y una paciencia imprescindible para obtener resultados concretos nos permitirán cantar victoria.

Consejo 266: Construya bien su edificio

Todos los vendedores quieren tener éxito y tenerlo pronto, sobre todo en un mundo tan competitivo y diversificado como el comercial. De hecho, las empresas utilizan los resultados y los objetivos de ventas como criterio básico de valoración de los vendedores y suelen tener poca paciencia cuando no hay resultados satisfactorios a corto o medio plazo. Pero la venta es una actividad que exige llamar a infinidad de puertas, concertar muchas entrevistas y sortear mil y una objeciones para «construir» el instante preciso en el que las cosas ocurren. Y solamente un «constructor» paciente logrará que los cimientos de su edificio sean sólidos.

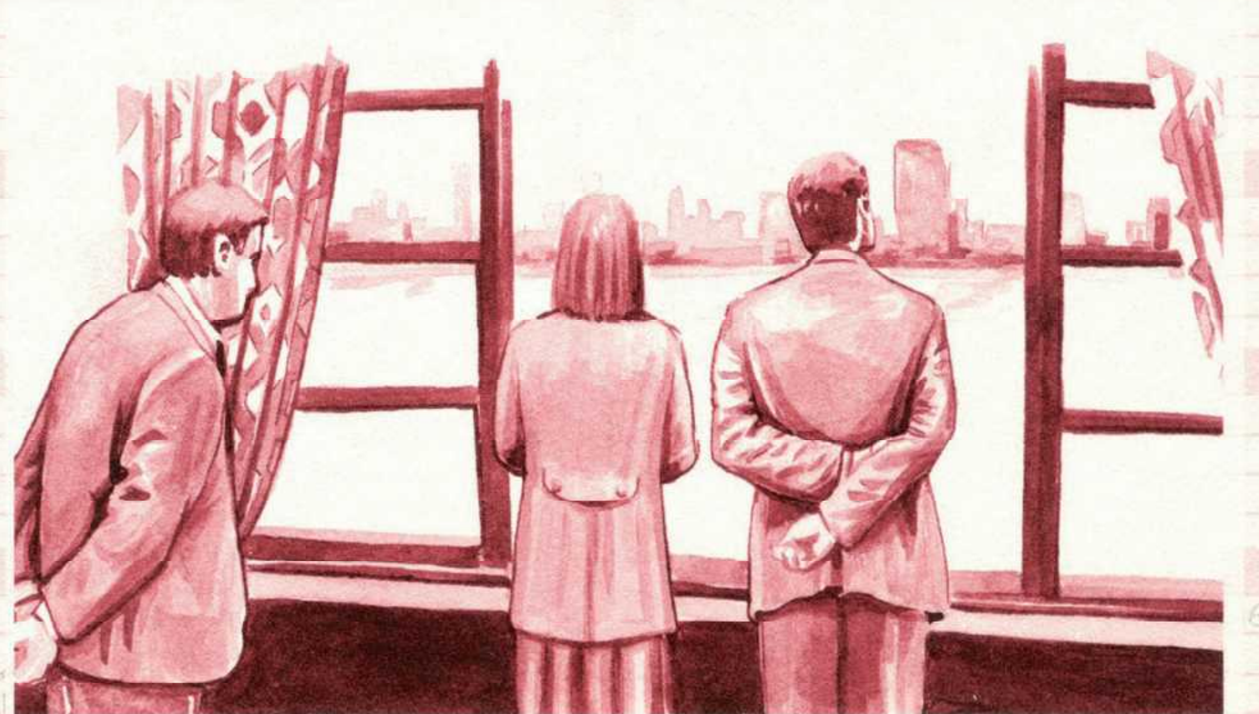
De nada sirve planificar la entrevista comercial con cuidado, recopilar toda la información necesaria y buscar argumentos sólidos para convencer al cliente si luego no tenemos paciencia para desgranarlos ante él.

Consejo 267: Dele tiempo al tiempo

La negociación con el cliente no deja de ser un enfrentamiento entre voluntades contrapuestas, sobre todo cuando el posible comprador es muy reticente a adquirir el producto en cuestión. Si el vendedor marca el ritmo del encuentro y administra su tiempo con paciencia, estará manejando una de las variables fundamentales para que el cierre de la venta sea satisfactorio. Dele tiempo al tiempo y no tenga prisa en obtener un sí del cliente.

Consejo 268: Su arma ante un cliente reacio

Los clientes difíciles son otra prueba de fuego para la necesaria paciencia de un vendedor. Hay clientes que se resisten obcecadamente



a adquirir nuestros productos, pero que, por la razón que sea, la empresa o el vendedor tienen mucho interés en captar. Atraerlos requiere mucha insistencia y diplomacia, sabiamente dosificadas y adecuadamente combinadas. Y todo ello sazonado con mucha perseverancia para insistir una y otra vez.

Hasta aquí algunas de las cualidades innatas que se le presuponen a un buen vendedor. Ahora bien, no está de más recordar que, solamente con ellas, es muy difícil vender.

Consejo 269: La suya es una profesión

El comercial moderno debe entender que la suya es, antes que nada, una profesión. Como tal, requiere actualización permanente, preparación y mucho sentido autocrítico y de aprendizaje. La nueva calificación en ventas se enfoca en el servicio total como vocación, se sustenta en el establecimiento de relaciones de largo plazo con los compradores y se basa en la ética profesional. Todo ello permite ver en el cliente a un socio estratégico.

Consejo 270: Interdependencia

Cada vez está más trasnochada la imagen del vendedor como un charlatán de feria, con una desbordante simpatía y una innata capacidad para vender «lo que le echen». Es evidente que no son desdeñables todos los rasgos de personalidad que hemos analizado en este apartado –de hecho, son muy convenientes–, pero es capital que el vendedor moderno tenga muy claro que se necesita mucho más para ser un buen profesional. Además, el representante de ventas actual se vuelve un consultor, alguien en quien confiar, un nombre que surge en la mente del cliente ante la necesidad de un apoyo para el desarrollo de una estrategia corporativa. La relación de dependencia no se da, por tanto, entre cliente y vendedor; se da ante la necesidad común de alcanzar las metas planteadas y en el entendimiento de que solos no lo lograrán.

F. LA COMIDA DE NEGOCIOS

Las comidas de negocios son muy habituales y, en los últimos años, se han convertido en más de una ocasión en el escenario donde se cierra una venta, sobre todo a gran escala. Es, además, un banco de pruebas ideal para que el vendedor saque a relucir todas las cualidades que hemos visto hasta ahora, y que le acreditan como un buen profesional.

Consejo 271: El escenario idóneo

Una máxima cada vez más extendida dentro del mundo comercial sostiene que los buenos negocios se cierran alrededor de una mesa; y esto es así porque el ambiente del restaurante es más relajado, menos formal y facilita las negociaciones, por arduas que sean. De hecho, para muchos vendedores el restaurante es un complemento imprescindible de su despacho, cuando no un sustituto ideal.

Consejo 272: Un ejercicio de flirteo

Pero la comida de negocios no es algo improvisado; es una especie de ritual con unas pautas muy bien definidas. Planificar bien la cita gastronómica es todo un arte. Tenga en cuenta que este tipo de comidas son un flir-

teo donde antes que buscar vender un servicio o producto, lo que el profesional intenta es venderse a sí mismo: ganar credibilidad, confianza y seguridad ante su interlocutor. El mantel es la platea idónea para representar una pieza de «seducción» en tres actos:

1. Una primera maniobra de aproximación, cuyo objetivo es acercar posturas con el cliente. El acercamiento a la mesa, los pasos que se dan para ubicarse en la misma o el aperitivo previo a la comida son ideales para esta primera toma de contacto.

2. Propiciar un ambiente relajado que nos permita entablar confianza con nuestro partenaire y preparar el terreno para la consecución de nuestro objetivo final.

3. Abordar a fondo el objetivo último de la cita y la razón por la que estamos allí: cerrar un trato comercial.

La soltura y seguridad con las que nos movamos son factores claves. Además de conocer las reglas básicas de etiqueta del restaurante, hay que saber reaccionar a ciertos detalles para salir airosos. Veamos algunos.

Consejo 273: Cuidado con lo que se pone

Vístase en función del grado de formalidad de su cita, del tipo de restaurante donde vaya a tener lugar la comida y, sobre todo, del cliente con quien se vaya a reunir, para buscar la necesaria empatía. Una comida de negocios no tiene por qué ser estrictamente formal. Si la cita es con ejecutivos o profesionales a los que previamente conocemos y con los que existe una relación de cierta confianza, su atuendo puede ser más informal, e incluso puede prescindir del traje y la corbata (siempre que las normas de etiqueta del establecimiento en cuestión lo permitan). Si va a comer con un cliente nuevo y quiere causarle buena impresión, opte por una indumentaria más formal. Recuerde que la comida es, en definitiva, una cita comercial. Si la reunión es con compañeros de trabajo, nuestra ropa irá en consonancia con la del resto.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 274: ¿Dónde vamos a comer?

Las más elementales normas de cortesía exigen que preguntemos al cliente si tiene preferencia por algún lugar. Si lo deja a nuestra elección, opte por un restaurante de tipo medio o medio-alto, discreto y elegante, pero sin excesivas pretensiones. Nunca hay que tratar de impresionar al invitado llevándole a un restaurante exótico: es un riesgo muy elevado porque no sabemos si el lugar le va a resultar incómodo o le gustará el tipo de comida que sirven en él. Últimamente parece que están muy en boga los restaurantes japoneses, que no son demasiado exóticos y brindan un menú ligero, limpio, digestivo y sin grasa. Procure también que el restaurante sea un «terreno neutral» y no un local que esté muy cerca de su oficina o que usted frecuente con asiduidad y en el que se sienta especialmente cómodo: el cliente estaría en desventaja.

Consejo 275: Pague usted la cuenta

La persona que reserva la mesa y encarga la comida es quien la paga (en este caso, el vendedor), normalmente con tarjeta y siempre (esto lo dicta la educación más elemental) de forma discreta y restando importancia a la invitación. En el mundo comercial, la ostentación es de pésimo gusto, y la racanería, un craso error. No intente impresionar al cliente invitándole a un local excesivamente caro, pero tampoco escatime mucho en gastos. El precio medio por cubierto debería rondar los 45 o 50 euros; es una cantidad razonable que le permite quedar bien sin caer en excesos. La tendencia actual es que las comidas de negocios sean más operativas y funcionales y menos dirigidas a impresionar al comprador. Y más ligeras también en la cuenta. Piense que una cita en torno a un mantel es un medio, no un fin.

Consejo 276: Intente ser muy puntual

Procure llegar quince minutos antes de la hora fijada para el inicio de la comida. Si cualquier imprevisto le va a impedir llegar a tiempo, llame enseguida al cliente para disculparse por la tardanza e informarle puntual y detalladamente del motivo de la misma. Si el cliente no tuviese móvil o lo tuviese desconectado, telefonee al restaurante y pida que le entreguen una nota de disculpa y le sirvan algo mientras espera. Si es usted el que debe esperar, pida algún aperitivo o un cóctel, pero nunca la comida. Cuando llegue el cliente, reste importancia a su demora.

Consejo 277: Nunca más de dos horas

Es importante que una comida de negocios no dure nunca más de dos horas. De lo contrario, el cliente se puede agotar, y hay que evitar a toda costa que la cita le resulte desagradable. Es conveniente que, antes de empezar la comida, le preguntemos si tiene prisa o ha concertado alguna cita para después; de esa manera, fijaremos la duración de antemano y evitaremos impaciencias por ambas partes. El anfitrión es quien debe dar por concluida la comida. Ahora bien, si es usted el que tiene un compromiso, no se lo haga saber al cliente de forma ostensible; envíele señales que él captará: puede colocar cortésmente la servilleta sobre la mesa o pedir una última taza de café. Entenderá que la comida ha concluido.

Consejo 278: No abandone la mesa

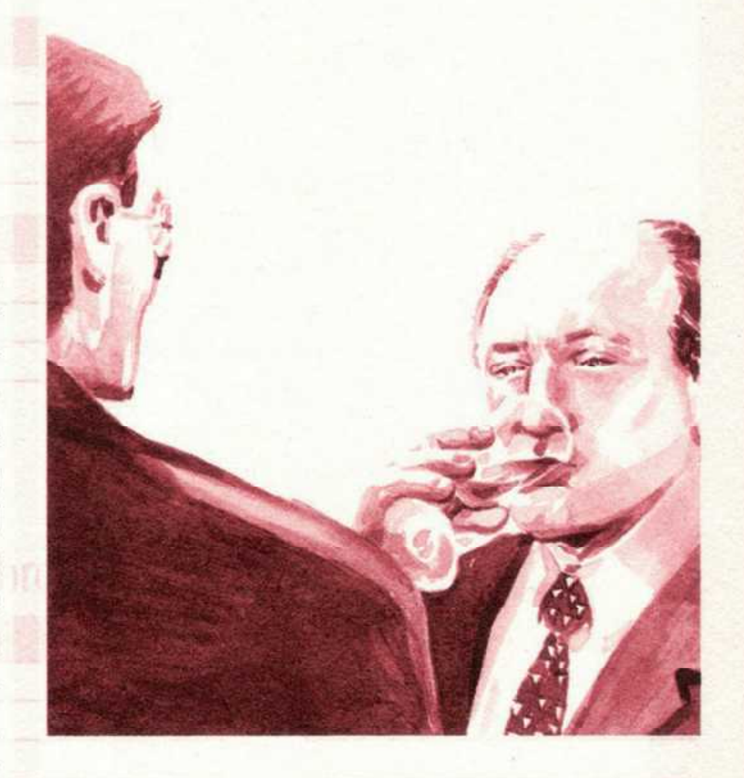
Si ve a algún amigo, un conocido u otro cliente comiendo en una mesa contigua, limítese a saludarle con la mano o a hacer una seña para indicarle que le ha reconocido. No se levante nunca de la mesa y abandone a su cliente; sería una clara muestra de descortesía. Es mejor que le salude cuando la comida haya finalizado y haya pagado la cuenta.

Consejo 279: Dé los rodeos necesarios

Inicie la conversación con temas genéricos, vaguedades o asuntos recurrentes para evitar los silencios incómodos y romper la frialdad del primer momento. La política y los temas personales, si no existe una relación de confianza previa entre los comensales, están mal vistos. El tiempo, las noticias del día, el fútbol o la gastronomía son algunos de los temas estrella. Si nota que su interlocutor se interesa por un tema en particular, enfatice la conversación en ese punto y evite los asuntos que usted estime que le desagradan. Comience tratando de usted a su interlocutor, y pase a tutearle sólo cuando él se lo autorice; evidentemente, en justa correspondencia, pídale a él que también le tutee.

Consejo 280: Espere a la hora del café

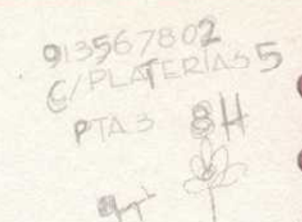
Nunca saque a relucir los negocios al principio de la comida. Sería un grave error hacerlo cuando el ambiente aún no está «maduro». Aquí, es esencial que haga usted gala de la paciencia de la que antes hablábamos y eluda el núcleo de la conversación hasta el momento oportuno, que suele ser la hora de los postres o del café. Evite inundar la mesa de papeles (su interlocutor podría verlo como una grosería); es preferible que haya memorizado los datos que crea que va a necesitar y recurra a algún documento sólo si es es-



trictamente necesario, y nunca antes de que la comida haya terminado. Active el contestador de su móvil o siléncielo: contestar al teléfono reiteradamente y desatender al cliente ofrece una imagen lamentable.

Consejo 281: Vigile la impresión general

Por último, recuerde que el cliente que queda con usted para comer le va a evaluar todo el tiempo, y no sólo durante la hora y media o dos horas que dure la comida. No se relaje



y procure que su imagen sea impecable antes, durante y después de estar en la mesa.

QUÉ NECESITA UN BUEN VENDEDOR

Hasta ahora hemos analizado pormenorizadamente las «armas» –innatas o adquiridas– de las que debe ir pertrechado todo vendedor para que su labor sea lo más efectiva posible. Pero esto es sólo el bagaje necesario. Para hacer del comercial un buen profesional de la venta, es preciso que dichas armas vayan acompañadas de tres características fundamentales: habilidad, conocimiento del producto o servicio que vende y motivación.

A. HABILIDAD

El concepto de «habilidades» está íntimamente ligado con el de «rasgos de personalidad» que veíamos en un apartado anterior. No obstante, hay una diferencia sustancial: las habilidades se pueden adquirir mediante un correcto adiestramiento y una preparación concienzuda; los rasgos de personalidad, como hemos visto, son innatos. Sin embargo, está claro que la existencia en el vendedor de los rasgos de personalidad que se consideran idóneos para vender facilita y acelera la adquisición de las necesarias habilidades.

Consejo 282: Un criterio de selección clave

La moderna doctrina de la profesión comercial estima que las dos habilidades más apreciadas en un vendedor son la sintonía y la proyección. Ambas cualidades son perfectamente compatibles y, de hecho, lo ideal es que existan a la vez en todos los vendedores, aunque normalmente prevalece una de las dos. Los departamentos de selección de las mejores empresas las tienen muy en cuenta cuando contratan nuevos vendedores.

Consejo 283: La sintonía, base de la lealtad

Sintonizar con alguien consiste esencialmente en entender a esa persona. La sintonía es la habilidad, casi emocional, de estar en la misma longitud de onda que nuestro interlocutor. Como vemos, esta habilidad está íntimamente relacionada con la empatía. De hecho, los vendedores empáticos sintonizan a la perfección con sus clientes y establecen con ellos firmes relaciones basadas en la confianza y en la franqueza. Además, los clientes de este tipo de vendedores suelen tener un alto grado de lealtad, aunque su fidelidad es más a la figura del vendedor que a la empresa o al producto que han adquirido.

Consejo 284: Un proceso de «hipnotización»

Los vendedores que tienen capacidad de proyección ejercen una suerte de proceso de hipnotización en el cliente, hasta el punto de lograr que la otra persona se identifique con ellos. La proyección exige una personalidad fuerte, carismática, y una actitud firme, segura y hasta, a veces, agresiva; sólo así se conseguirá provocar un impacto de larga duración en el consumidor. La sintonía es una habilidad pasiva y consiste básicamente en comprender las motivaciones del otro. La proyección exige una actitud activa por parte del vendedor y pretende influir en el usuario.

Evidentemente, los mejores vendedores serían aquellos que reuniesen las dos cualidades, pero, puestos a elegir, no se puede de-

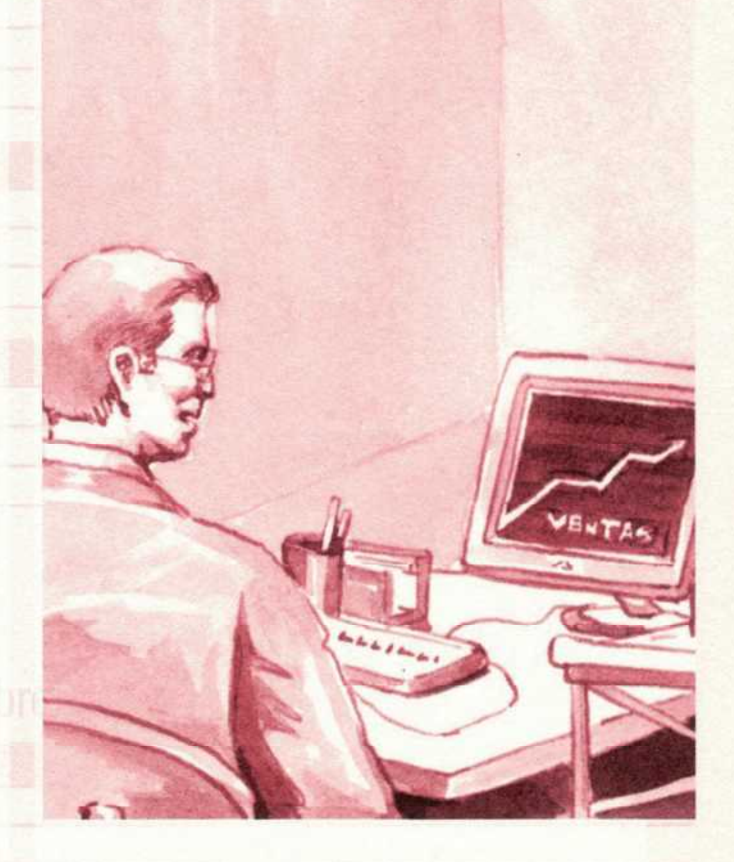
finir cuál de las dos habilidades es mejor. Cada empresa debe buscar al vendedor que mejor satisfaga sus necesidades concretas.

Consejo 285: Todo depende de la empresa

Las empresas en expansión, que necesitan crecer, hacerse un hueco en el mercado o aumentar su cartera de clientes buscan vendedores que se proyecten, que tengan una voluntad dinámica. No obstante, aunque los nuevos clientes nunca son desdeñables, hay empresas que apuestan por mantener un selecto grupo de compradores y conseguir que su grado de lealtad sea muy elevado. Necesitan entonces vendedores capaces de sintonizar con ellos y de brindarles un trato personalizado y de alta calidad. En épocas de recesión o crisis económica, cuando las compañías tienden a ajustar sus presupuestos y resulta muy difícil captar nuevos clientes, las empresas se vuelven cautas e intentan conservar lo que tienen, en lugar de arriesgarse con políticas expansivas, muy aventuradas y de dudosa efectividad. En estos casos, también suelen buscar profesionales de la venta con capacidad para sintonizar con el cliente.

Consejo 286: «Cazadores» o «recolectores»

Cuando hablábamos de los distintos tipos de vendedores, establecíamos una clasificación genérica en dos grandes grupos: «vendedores de desarrollo», capaces de captar muchos clientes nuevos, y «vendedores de mantenimiento», más preocupados en elevar el grado de lealtad de su selecta cartera. Los primeros, que también podríamos llamar «cazadores», son vendedores con mucha habilidad para proyectar e influir sobre el cliente. Los segundos, o «recolectores», son los profesionales que tienen habilidad para sintonizar con el comprador. La empresa debe decidir si necesita «cazadores» o «recolectores».



Consejo 287: Ojo con los «agresivos»

No obstante, hay que tener cuidado con los vendedores que vienen precedidos por la fama de «agresivos» y pretenden deslumbrar con su innata capacidad para «proyectar». La habilidad para establecer nuevos contactos no es privativa de los buenos vendedores; de hecho, hay vendedores promedio, o incluso mediocres, que pueden presumir de una lucida estadística en lo que se refiere a captación de clientes. Pero, como en casi todo, lo más importante no es la cantidad, sino la calidad. No es tan importante el número de

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

clientes como el volumen de pedidos que dichos clientes nos hagan. Hay algunos vendedores que tienen un exceso de habilidad para establecer contactos, e incluso mantienen excelentes relaciones con ellos, pero, a la hora de la verdad, no captan pedidos. Tienen buenas relaciones y buenas reuniones con sus clientes, pero no venden demasiado.

B. CONOCER EL PRODUCTO

Conocer el producto o servicio que tiene entre manos es clave para un vendedor profesional. El representante tiene que transmitir la sensación de que se «cree» lo que vende.

Consejo 288: Créase lo que vende

Podemos decir que el vendedor que conoce a fondo su producto y está convencido de lo que intenta vender se convierte en su primer cliente. Sólo así podrá comunicar con eficacia y credibilidad los beneficios que el comprador puede obtener con dicho producto. Un profesional no puede transmitir convicción y seguridad si, en el fondo, no se acaba de creer las líneas maestras de su argumentación. En la medida de lo posible, conviene que el propio vendedor pruebe personalmente el producto que vende. Es la mejor forma de familiarizarse con él, conocer sus ventajas e inconvenientes y hacérselas ver al comprador.

Consejo 289: Singularice su producto

Además, conocer el producto a fondo es necesario para poder identificar las características que lo hacen diferente y lo singularizan frente a los demás; las cualidades y virtudes que, en definitiva, permitirán que el cliente elija nuestro producto sobre cualquier otro que exista en el mercado. Y es que los elementos diferenciales suelen ayudar en la toma de decisiones a un cliente dubitativo.

Consejo 290: Un sondeo prospectivo

Para conocer las características del producto con el que va a trabajar, el vendedor se puede hacer infinidad de preguntas sobre el mismo: ¿qué tipo de producto es?, ¿qué hace?, ¿cuáles son sus prestaciones?, ¿cuáles sus puntos fuertes?, ¿y los débiles?, ¿qué ventajas tiene para el cliente?, ¿qué lo hace diferente de los productos que vende la competencia?... Con este sondeo prospectivo, el comercial conformará en su mente una idea precisa del producto o servicio e interiorizará la esencia del mismo, de manera que cualquier discurso referido a dicho producto gozará a oídos del cliente de naturalidad y credibilidad. Además, si el profesional maneja con soltura el objeto que va a vender, su argumentación estará dotada de solidez y no caerá en las típicas fisuras y contradicciones que suelen dar paso a las objeciones más difíciles de revertir.

NO OLVIDE QUE...

Es muy importante que incida en las ventajas de su producto y lo haga cuanto antes. Si la venta del mismo requiere más de una entrevista, el cliente, que aún está barajando varias propuestas, recordará la del vendedor que logró diferenciar su oferta de la del resto y los beneficios que le dará un producto diferente y novedoso.

PLANNING

Consejo 291: Conozca a fondo el mercado

Un buen profesional no sólo debe conocer al dedillo su producto, sino también el mercado en el que se encuentra inmerso y la situación del sector en que se encuadra el objeto de su venta. Respóndase a preguntas como: ¿cuántos productos parecidos al suyo existen en el mercado?, ¿cuáles son las exigencias más habituales de los compradores?, ¿está la demanda saturada de este tipo de productos o, por el contrario, hay hueco en el mercado? Las respuestas a estas cuestiones le ayudarán a vender y reforzarán su discurso cuando intente convencer al cliente.

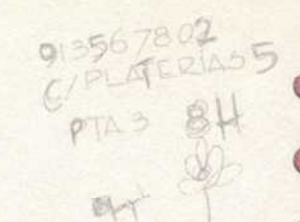
Consejo 292: No suelte un discurso aprendido

Ahora bien, por mucho que usted conozca las características del producto que vende, no apabulle al comprador con una pormenorizada descripción de las mismas y céntrese en el relato de los beneficios que su compra le reportará. No pretenda demostrar al cliente todo lo que sabe del producto. La venta no es un examen: el conocimiento del producto no le servirá para «aprobar», sino para hablar con conocimiento de causa y argumentar con solidez. Además, recuerde, el cliente no compra características, sino beneficios.

Consejo 293: Importante, pero no tanto

Así pues, el hecho de que un vendedor conozca su producto es importante para resultar convincente, pero no sobrevalore la trascendencia de este factor. Es aconsejable, pero no imprescindible, que un buen vendedor tenga un excelente conocimiento del producto. De hecho, hay veces en las que un buen comercial suple un conocimiento mediocre del objeto que vende con otras características más distintivas e importantes en un profesional de la venta. Y, desde luego, los malos vendedores no lo son por un mal conocimiento del producto o servicio en cuestión, sino por carencias menos subsanables.





Y es que el conocimiento del producto es algo que siempre se está a tiempo de adquirir.

C. MOTIVACIÓN

Por motivación entendemos el conjunto de factores que mueve a las personas a realizar con buena disposición la labor encomendada.

Consejo 294: Un denominador común

El vendedor, como todos los seres humanos, desarrolla una actividad donde la motivación juega un papel fundamental, aunque, en su caso, el resultado de esa motivación es, si cabe, más palpable, al trabajar en contacto directo con el público. Ya hemos dicho que el concepto de «vendedor» engloba actividades muy variopintas: ingenieros comerciales, vendedores puerta a puerta, representantes que trabajan a comisión, directores comerciales, jefes de ventas... No obstante, todos ellos tienen un denominador común: para llevar a cabo su labor con eficacia y profesionalidad necesitan estar muy motivados.

Consejo 295: Una organización motivada

Por esta razón, todo directivo que se precie debe ser consciente de la importancia de disponer de un equipo de trabajo adecuado y permanentemente motivado. No en vano este factor es el que hace que una persona trabaje en buenas o malas condiciones. Y aún hay más: la motivación de los vendedores no debe ser un trabajo exclusivo del director comercial. El espíritu de animación debe estar presente en todos los directivos, e incluso en todos los integrantes de la organización.

Varios son los factores que contribuyen a que un profesional de la venta se sienta o no motivado en su trabajo. Veamos algunos de ellos.

C. 1. MOTIVACIÓN ECONÓMICA

La primera motivación que necesita un vendedor es, sin duda, de tipo económico. Un comercial, como cualquier profesional, necesita sentirse pagado en función de su valía y de los resultados que obtiene para la empresa.

Consejo 296: Motivación económica

No hay que sobredimensionar el sueldo de un vendedor, pero tampoco escatimar sus ganancias por factores ajenos a su rendimiento laboral. Por ejemplo, si un vendedor es muy bueno en su trabajo, en principio no tendría por qué haber ningún problema en que cobrase más que su jefe de ventas. De hecho, esta circunstancia puede ser un buen incentivo para que siga mejorando sus resultados.

Consejo 297: ¿Aumento de sueldo, sí o no?

El aumento de salario es, sin duda, uno de los factores de motivación más habituales, pero antes de llevarlo a cabo, conviene calibrar su efectividad. Un aumento de sueldo supone un pago por los resultados obtenidos en el pasado, pero no suele generar cambios positivos en el futuro. De hecho, en algunas ocasiones –es cierto que no en todas–, el vendedor se confía y adopta una actitud más relajada. Por eso, resulta de gran utilidad proponer objetivos que se puedan cumplir en periodos breves de tiempo. La idea es traducir los objetivos de la compañía en tareas de tra-

bajo significativas, individuales y a corto plazo, y vincularlas a recompensas adecuadas. De este modo, la remuneración del vendedor estará ligada a objetivos específicos. Así, los factores de motivación incidirán en su labor futura y no en los logros del pasado.

Consejo 298: Un sistema de puntuación

Un buen sistema de remuneración flexible podría ser utilizar un mecanismo de puntuación orientado a la realización de tareas y objetivos concretos. En definitiva, el trabajo de cada vendedor sería evaluado en puntos con arreglo a una escala determinada de mutuo acuerdo entre la empresa y el equipo de ventas. Por ejemplo, cada vez que un comercial venda por encima de la media establecida en la compañía, o cada vez que logre la venta de un producto especialmente difícil, se le asignará una determinada puntuación. A finales de mes (o al cabo del periodo de tiempo que se establezca de antemano), el montante que cobraría el vendedor en concepto de comisiones iría en función de los puntos que hubiera logrado en dicho periodo.

Consejo 299: Motive adecuadamente

Aparte del aumento de sueldo, la empresa puede recurrir a otros factores de satisfacción para motivar a sus vendedores. No obstante, hay que tener en cuenta que muchas veces se les da demasiada importancia a determinados factores que, en realidad, tienen poca o nula efectividad. Por eso, se deberían eliminar, por ejemplo, los incentivos financieros que no sean efectivos y resulten costosos para la compañía, y verificar que los estímulos que se usen sean recompensas reales y ajustadas a los méritos del profesional que los recibe. Los premios anuales son otro ejemplo de incentivo poco recomendable: suponen una pérdida de dinero para la empresa y el beneficio que brindan, en términos de incremento del rendimiento del vendedor, es bajo: la recompensa debe ser inmediata para que invite a la repetición de los objetivos.





Ene
Feb
Mar
Abr
May
Jun
Jul
Ago
Sep
Oct
Nov
Dic

Consejo 300: Busque estímulos alternativos

Los estímulos no tienen por qué ser siempre materiales. Una venta exitosa, la atracción de un cliente especialmente difícil o un cierre de campaña con unos objetivos excelentes pueden festejarse, por ejemplo, con un brindis o una comida con toda la empresa. El vendedor en cuestión ha hecho un buen trabajo y necesita sentir el reconocimiento de sus directivos, aunque dicho reconocimiento no se traduzca en un beneficio material palpable.

C. 2. SITUACIÓN PERSONAL

La situación personal del vendedor y su posición dentro de la compañía son fundamentales a la hora de buscar factores de motivación. La edad del vendedor, su experiencia personal, el tiempo que lleva trabajando en la empresa, su estatus dentro de la misma o sus rasgos psicológicos condicionan su actitud personal y determinan el tipo de motivación más adecuada para estimularle.

Consejo 301: El dinero no lo es todo

En este punto, influye mucho la fase en la que se encuentre la carrera profesional del vendedor, es decir, el tiempo que lleve trabajando en nuestra empresa y el nivel jerárquico que haya alcanzado en la misma. Para que un vendedor se sienta motivado, es importante que exista una correlación directa entre ambos factores: cuantos más años lleve un vendedor en una compañía determinada, menos importancia le dará al dinero como factor motivador y más se fijará en aspectos como su proyección personal. La carrera profesional de un vendedor atraviesa por varias fases, y el grado de exigencia y las aspiraciones del comercial varían en cada una de ellas.

Consejo 302: Joven, con ganas y aspiración

Cuando un vendedor novel se incorpora a una empresa, necesita buenos programas de formación, apoyo intenso y mucho ánimo y reconocimiento. Un comercial sin experiencia se fija mucho en el prestigio, grado de consolidación y presencia en el mercado de la empresa para la que va a trabajar y sólo aspira a formarse bien, adquirir experiencia y ascender en el organigrama de su nueva compañía. En esta fase, uno de los elementos fundamentales de motivación es la formación, porque dicha motivación vendrá condicionada por la capacidad que uno posea y la oportunidad que tenga de demostrar esa capacidad en el seno de la propia empresa.

Consejo 303: Invierta en formación

Está claro que hay empresas que no forman a sus vendedores y, por consiguiente, o ven-

EL NIVEL DE MADURACIÓN

La maduración de un vendedor (el tiempo que tarda un principiante en alcanzar un nivel de venta considerado normal) se alcanza mucho antes cuando recibe una formación idónea. De ahí que las principales empresas brinden a sus vendedores programas de formación y cursos perfectamente elaborados.

den mal o se aprovechan de vendedores formados antes por otras empresas, y cuya contratación les resulta mucho más cara. ¿Por qué no siempre se forma a los vendedores? ¿Por qué no se entrena o recicla con cierta asiduidad a los profesionales más veteranos? La respuesta está muy clara: cuesta esfuerzo, tiempo y dinero. No obstante, esa inversión es, sin duda, la mejor y más rentable que puede hacer una empresa. Sin no se sabe, no se pueden lograr resultados óptimos.

Consejo 304: Hágale saber que está valorado

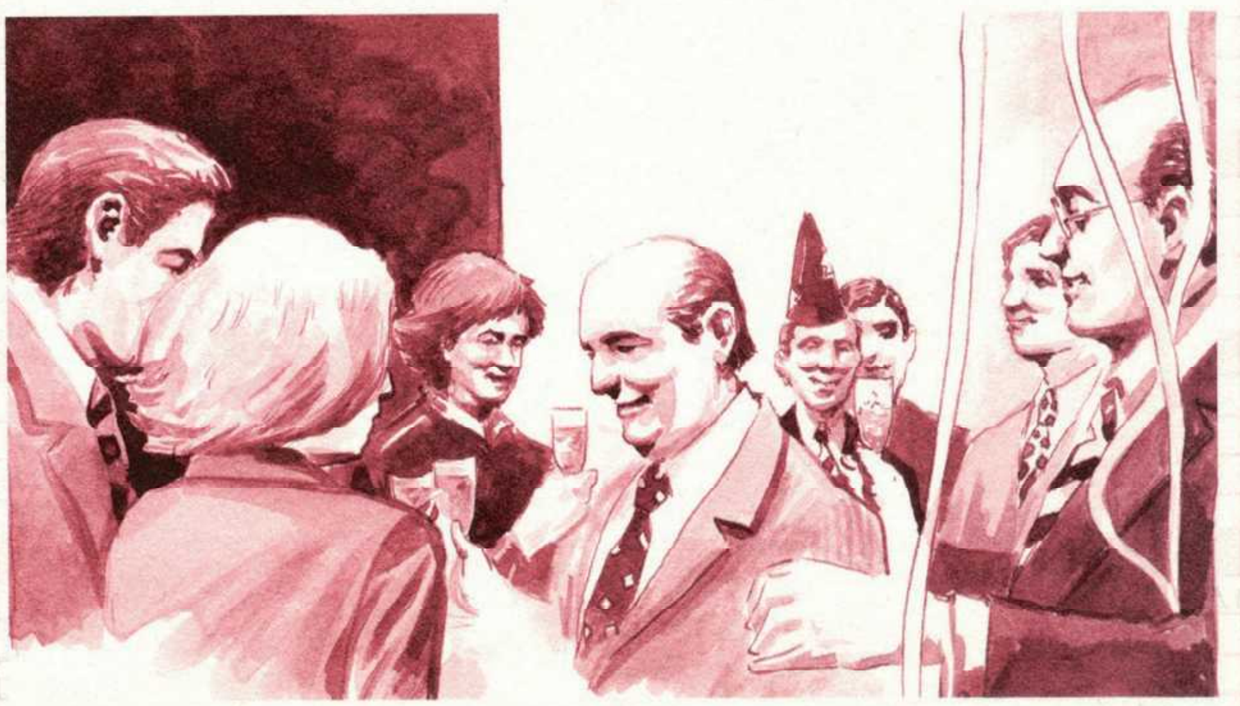
Cuando el vendedor lleva tiempo trabajando en una empresa y ha alcanzado un cierto estatus, entra en lo que podríamos llamar fase de consolidación. Si la empresa es sólida, está fuertemente implantada en el mercado y ofrece posibilidades de promoción interna a sus empleados, quizá el vendedor seguirá motivado para desempeñar su labor profesional en ella. Pero si la empresa está estancada o apenas presta atención a las aspiraciones de su equipo comercial, el vendedor tal vez se plantee la posibilidad de cambiar de organización. El profesional goza ya de un cierto caché y sabe que la oferta de buenos vendedores es escasa. Durante esta fase, la dirección comercial debe dejar muy claras las posibilidades de promoción interna y arbitrar mecanismos para afianzar la fidelidad de sus empleados. Para sentirse motivado, el vendedor necesita saber que su labor es fructífera, que es valorado por los clientes y por sus directivos, y que tiene posibilidades reales de progresar.

C. 3. MOTIVACIÓN PROFESIONAL

A un vendedor no sólo le tiene que gustar vender, sino también vender lo que vende.

Consejo 305: Pero... ¿le gusta lo que hace?

Es obvio que la primera motivación de un profesional es sentirse satisfecho con el tipo de trabajo que hace. Esta afirmación no implica



que todas las profesiones deban ser vocacionales. De hecho, hay trabajadores que empiezan a desempeñar una labor sin tener una idea precisa de la naturaleza y obligaciones de la misma y, a la larga, acaban muy motivados con su trabajo. El mundo de las ventas es pródigo en estos profesionales. A los vendedores por vocación, se suma un elevado porcentaje de personas que se acercan a la profesión movidas por infinidad de factores: necesidades económicas, carencia de una vocación definida, el reclamo del dinero fácil, el consejo de terceras personas... El tiempo y las dificultades se encargan de hacer una criba entre quienes se afianzan y quienes no.

Consejo 306: Y... ¿le gusta lo que vende?

La heterogeneidad de la profesión hace que los vendedores deban sentirse motivados no sólo por su actividad genérica (vender, en el más amplio sentido de la palabra), sino también por el sector y el tipo de venta que lleven a cabo. Un ingeniero comercial, muy dotado para la venta técnica y con amplios conocimientos de una determinada gama de productos, puede no sentirse motivado por el hecho de vender, por ejemplo, seguros.

C. 4. FACTORES EXTERNOS

Hay una serie de factores externos y ambientales que condicionan la labor del comercial y determinan el grado de motivación necesario.

Consejo 307: Más difícil, más motivación

Es evidente que no todos los vendedores trabajan en las mismas condiciones. El grado de implantación del producto y su aceptación en el mercado, el mayor o menor conocimiento de la marca con la que se trabaja, la mayor o menor presencia de la competencia, la potencialidad del territorio a cargo del vendedor, el nivel de asesoramiento y respaldo de la empresa, la mayor o menor reticencia de los clientes, el estrés que conllevan las dificultades añadidas... todos estos factores son, en principio, ajenos al vendedor, pero condicionan en gran medida su trabajo. Por tanto, los vendedores que trabajen en condiciones especialmente adversas necesitan una motivación mayor que el resto de sus compañeros.

Como vemos, todas estas motivaciones juegan un papel esencial en la labor del vendedor y condicionan de una manera drástica sus resultados o, si se prefiere, su rendimiento.

C. 5. CÓMO MOTIVA EL JEFE

Como decimos, la labor de motivación es algo que compete a toda la compañía y que se hace más acuciante en el caso del jefe de ventas o director comercial, ya que, no en vano, trata directamente con los vendedores.

Consejo 308: El responsable directo

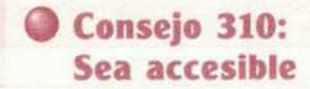
El gerente de ventas está, entre otras cosas, para ayudar, asesorar y motivar a su equipo de vendedores, y no sólo por los beneficios que la labor de unos profesionales motivados pueda reportar a la organización, sino por su propio interés: cuantas más y mejores ventas logren los representantes, mejor considerado estará su responsable directo.

Aparte de su labor empresarial y su capacitación para desempeñar las tareas que tenga

encomendadas en la empresa, el jefe de ventas debe relacionarse con sus subordinados con mucha psicología y mano izquierda. Veamos algunas de las cualidades que se le presuponen a un buen gerente comercial.

Consejo 309: Sea justo

La primera máxima que nunca debe perder de vista un jefe de ventas es: «trate con justicia a todo su personal comercial». Fíjese que la palabra utilizada es «justicia» no «igualdad». «Justicia» significa exactamente darle a cada cual lo que le corresponde, en función de sus méritos. No tenga favoritismos con ninguno de sus subordinados y, cuando otorgue una recompensa a alguien, haga patente que lo hace merced a la consecución de unos logros concretos y no de forma arbitraria. Sólo así logrará que su criterio de justicia y ecuanimidad sea respetado en la empresa.



Consejo 310: Sea accesible

Sea un jefe dialogante, accesible y, sobre todo, escuche a sus vendedores. Algunos gerentes engolados cometen el error de situarse en un plano de afectada superioridad con respecto a sus empleados, con el falso convencimiento de que, así, se harán respetar. Si, como vimos, una de las reglas de oro del buen vendedor es saber escuchar a sus clientes, este principio se convierte en axioma insoslayable en el caso de los jefes de ventas. El gerente que no escucha a sus vendedores no los conocerá nunca y será incapaz de conseguir de ellos un rendimiento satisfactorio. Si usted nunca está para sus comerciales, ¿cómo quiere que vendan cuando haya un



cliente «difícil»? Además, muchas veces necesitarán su autorización directa para conceder un descuento adicional u ofrecer algún obsequio a un cliente especialmente reacio.

Consejo 311: No sea parco en los elogios

No escatime reconocimientos a la labor bien hecha. Cuando uno de sus vendedores haga algo bien, sobrepase con creces los objetivos de venta fijados o cierre un pedido especialmente voluminoso, felicítelo. Utilice el método que usted quiera para recompensarle, pero recompénsele. Y, recuerde, los incentivos no tienen por qué ser siempre económicos: éstos son sólo una forma de motivación y, como vimos, a veces la menos duradera y efectiva. En ocasiones, una simple palmadita en la espalda o una felicitación franca, os-

tensible y pública pueden ser más eficaces. Concédale un par de días libres, dele un par de entradas para que vaya al teatro con su esposa... El límite lo pone su imaginación.

Consejo 312: No les falle nunca

La lealtad hacia sus vendedores es una de las cualidades fundamentales de un buen jefe de ventas. El gerente debe defender a su equipo comercial contra toda la empresa e, incluso, ante sus propios superiores. Ante éstos, usted es el responsable y nunca podrá eludir los problemas escudándose en la presunta ineficacia de sus subordinados. Esto no quiere decir que oculte deliberadamente sus errores, pero, antes de nada, debe escucharles a ellos e intentar solventar el problema cara a cara. Sea duro con ellos y exíjales trabajo y dedicación, pero hágalo en privado. Nunca haga frente común con otros directivos de la empresa para «regañarles».

Consejo 313: Su equipo es lo primero

Actúe a favor de su equipo de vendedores cuando surja algún problema con otra empresa u otro departamento de su propia compañía. Es habitual que, dentro de una misma organización, aparezcan roces o diferencias entre los departamentos de ventas y producción, o entre ventas y servicio o, en fin, entre el equipo de vendedores y el personal de distribución y reparto. Una queja muy común con respecto al equipo comercial es que los vendedores ofrecen servicios, productos o tiempos de entrega imposibles de cumplir. Un buen gerente debe «pegarse» con el departamento financiero de la empresa para conseguir las mejores condiciones económicas para los clientes, con producción y fabricación para ultimar cuanto antes el producto, con la sección de logística y reparto para entregar el pedido en un tiempo récord... Y todas esas «peleas» deberán velar siempre por los intereses de sus vendedores.

Consejo 314: No sea un jefe de despacho

No se convierta en un gerente de escritorio. Es aconsejable, y hasta obligatorio, que, de vez en cuando, descienda usted al «campo de batalla» y haga ver a sus subordinados el vendedor que lleva dentro. Obviamente, no se trata de que usted se lance a la calle, codo con codo con ellos, y se ponga a cerrar pedidos, pero sí que les asesore sobre el terreno con cierta asiduidad o asuma personalmente las riendas de una venta más difícil. Si usted les ayuda a cerrar ventas, tendrá su confianza y se ganará su aprecio.

Consejo 315: Sea el mejor preparado

Usted es, o debe ser, el mayor experto de su empresa –y desde luego del equipo que lidera– en el sector del mercado donde se encuadra el producto que vende. Es el que mejor conoce los productos de la competencia, los clientes y sus necesidades, el estado actual del mercado, la industria y sus novedades, los precios medios, los descuentos tolerables, las condiciones especiales de negociación, y todos los detalles de la operación y procedimientos de la empresa para hacer expedita la venta. Sólo siendo el mejor preparado podrá asesorar con autoridad y conocimiento de causa a sus vendedores.

Consejo 316: Propicie un buen ambiente

Un buen jefe de ventas tiene que hacer gala de su psicología y ser capaz de crear un buen ambiente de trabajo. La profesión de vendedor es exigente y, muchas veces, frustrante y desmotivadora. Si a los inconvenientes inherentes al oficio se le suma un ambiente de trabajo tenso e incómodo o un jefe intransigente, el vendedor se encuentra con dificultades añadidas que repercutirán negativamente en su trabajo y, por lo tanto, en su rendimiento. En su mano está conseguir que el vendedor esté a gusto en su puesto de trabajo y con sus compañeros.

Consejo 317: Sea un referente continuo

En definitiva, todas estas características vendrían a ser un compendio de las cualidades que se le presuponen a un buen líder y maestro... sea cual sea la profesión de la que hablemos. Cuando sus vendedores necesiten motivación, motívelos; cuando necesiten asesoramiento puntual o una orientación genérica, aconséjeles... Recuerde que, en la medida que ellos obtengan resultados, la empresa se verá beneficiada y usted mejorará su consideración y prestigio en la compañía.

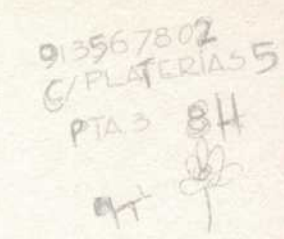
PROCESO DE SELECCIÓN

Hasta ahora hemos visto las características que debería tener un buen vendedor. Pues bien, el mecanismo de reclutamiento y selección de personal es la clave para que una empresa acabe teniendo en su plantilla a las personas que se estiman idóneas para vender.

Consejo 318: Una selección profesional

Las empresas, cada vez más conscientes de la importancia de este capítulo, disponen de expertos y modernos departamentos de selección de personal, integrados por psicólogos y diplomados o licenciados en derecho, económicas o empresariales con titulaciones





específicas de expertos en recursos humanos. Estos departamentos ya no se dedican sólo a la rutinaria labor de gestionar nóminas, sino que se han convertido en una de las piedras angulares de la empresa moderna. De hecho, el «secreto» para tener un equipo de ventas capacitado y eficaz está precisamente en la fase de reclutamiento, y cualquier error en la misma puede originar un desperdicio de los recursos y, a la larga, un fracaso empresarial.

Consejo 319: Una mayor coordinación

Pero los responsables de recursos humanos no se encargan únicamente de la captación de los profesionales; sus tareas son muy diversas. A menudo se encuentran con el obstáculo de promover modos de organización y funcionamiento diferentes a los mantenidos tradicionalmente por las empresas. Hasta ahora, la mayoría de las compañías estaban rígidamente divididas en dos sectores: los trabajadores y la dirección, sin que entre ellos apenas existiese contacto. Uno de los objetivos de los profesionales en recursos humanos es romper ese alejamiento, favoreciendo las aportaciones de los departamentos en los que se divide la organización.

Consejo 320: La búsqueda de las sinergias

Las necesarias sinergias entre todos los departamentos de la empresa evitarán que surjan las diferencias y tensiones a las que antes nos referíamos entre el equipo de ventas y las secciones de producción, financiación o distribución. Todo ello redundará en beneficio del buen ambiente general de la organización y mejorará el rendimiento, merced a una optimación de los recursos y a la buena coordinación entre todas las áreas.

Consejo 321: El valor intangible

Pero hay más. Los profesionales en recursos humanos deben estar capacitados para evaluar lo que se ha dado en llamar «valor intangible de la empresa», entendiendo como tal el conjunto de conocimientos y habilidades que tienen los empleados de la empresa. Un buen departamento de recursos humanos debe establecer adecuados programas de formación, capacitación, cualificación y actualización de conocimientos, debe valorar adecuada y justamente a los vendedores mediante salarios justos y debe, por último, atraer a los candidatos mejor preparados.

A. CLAVES PARA LA SELECCIÓN

Un fallo en la selección de los vendedores no se puede corregir posteriormente con entrenamiento y capacitación. Contratar a un buen profesional es costoso y, por eso, conviene tener muy claro el procedimiento más adecuado. Veamos algunas claves.

UNA LABOR CLAVE

El departamento de recursos humanos debe seleccionar a los mejores profesionales y, una vez contratados, conseguir que tanto ellos como la propia empresa trabajen en las mejores condiciones. El objetivo final no es otro que mejorar los resultados de la compañía y hacerla más competitiva en un mercado cada vez más exigente.

Consejo 322: Redacte un anuncio preciso

La primera selección vendrá determinada por la redacción del anuncio destinado a la contratación de los vendedores. El contenido de dicho anuncio debe establecer de manera precisa e inequívoca los requisitos exigidos a los candidatos. Más que las cualidades que se le exigen a un vendedor en general (que, obviamente, también conviene reseñar en el anuncio), la empresa debe tener muy claro el tipo de vendedor que necesita («cazador» o «recolector», según la clasificación que establecíamos más atrás) y centrar el proceso en la contratación de los profesionales que se adecuen al modelo que está buscando.

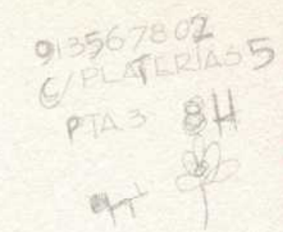
Consejo 323: Haga una primera criba

Tras la recepción del currículum o solicitud, y antes de proceder a contactar con los candidatos, el departamento de recursos humanos puede hacer una primera criba más selectiva. El primer criterio puede ser el de quedarse sólo con las solicitudes que se amolden exactamente a lo que la empresa pedía en el anuncio, pues, aunque la redacción del mismo fuese muy clara, siempre hay candidatos que se presentan aun sin ajustarse a los requisitos fijados. Otros criterios de selección para esta fase pueden ser la experiencia del candidato, su edad, las empresas para las que ha trabajado previamente, etc.

Consejo 324: Destierre los prejuicios

A la hora de contratar a un vendedor, hay que evitar toda restricción artificial en el reclutamiento o juicios previos sin una base sólida. Quizás el candidato en cuestión no tenga una educación muy refinada o una sólida preparación académica, pero eso no es óbice para que tenga un talento natural para la venta. Piense que en esta profesión las cualidades innatas no son desdeñables y carencias que, en principio, son una rémora importante para otro tipo de trabajos, se





pueden subsanar con un entrenamiento idóneo. No olvide que su empresa está buscando a los mejores vendedores y ése debe ser el primer referente para la contratación.

Consejo 325: Contacte por teléfono

El teléfono es un procedimiento efectivo para contactar con los candidatos que hayan superado la primera selección del departamento de recursos humanos. Normalmente, las cartas o los correos electrónicos dan pocas pistas sobre las habilidades que pueda tener una persona para vender. El contacto telefónico nos da una serie de indicios sobre la forma de hablar, la soltura y resolución de la persona, su capacidad de argumentación, su educación, la forma de reaccionar... Antes de la entrevista personal, el teléfono es, sin duda, una buena prueba para testar la personalidad.

Consejo 326: Ejercicios de dramatización

La parte central del proceso de selección es la evaluación del candidato con relación a sus habilidades para la venta. Un buen mecanismo para calibrar dichas habilidades pueden ser los ejercicios de dramatización, cada vez más en boga en los procesos de contratación de vendedores. En ellos, se plantean situaciones ficticias con posibles compradores y se le pide al candidato que intente argumentar de manera convincente. Observar el comportamiento de los aspirantes en estas situaciones es determinante para el proceso de selección, algo que los tests psicológicos o grafológicos no suelen medir. Lo más importante es comprobar la soltura y solvencia del candidato en momentos clave.

Consejo 327: Compare con lo que ya tiene

La empresa tiene muy claro lo que está buscando y quizás la mejor referencia para el departamento de recursos humanos está ya en la propia compañía. Un buen mecanismo puede ser evaluar la características de los vendedores más exitosos y efectivos de la empresa y las de los menos productivos. Con un sencillo procedimiento de analogía, la búsqueda debería centrarse en aquellos candidatos que tengan las mismas o similares cualidades del mejor vendedor de la empresa. Obviamente, este sistema no es infalible, pero da más garantías que una elección aleatoria.

TENTACIONES DEL VENDEDOR

La profesión de vendedor es una de las que cuenta con un mayor porcentaje de trabajadores no vocacionales. Los caminos de acceso son variados (una sustitución, el deseo de ganar dinero, la imposibilidad de encontrar trabajo en lo que estudiaron) y el futuro, azaroso, depende en buena medida de la voluntad y capacidad de adaptación del vendedor.

Consejo 328: Los «enemigos» del vendedor

Si partimos de la premisa de que los vendedores vocacionales son los que, en principio, tienen más posibilidades de triunfar, los comerciales que llegan «rebotados» de otros destinos son los más susceptibles de caer en lo que hemos dado en llamar «tentaciones de la profesión». Después de definir con exactitud si verdaderamente vale o no para vender, las posibilidades de que un comercial ocasional se convierta en un vendedor mediocre o en uno sobresaliente dependerán en gran

parte de su esfuerzo y de su capacidad para evitar esas tentaciones. Veamos cuáles son los principales «enemigos» de cualquier vendedor.

A. PRIMERA TENTACIÓN

La primera tentación de cualquier vendedor es hacer el menor número posible de visitas. Aspirar a conseguir los mismos resultados que la competencia con mucho menos esfuerzo.

Consejo 329: Evite el «consejo» de la pereza

En condiciones normales, es obvio que cuantas más visitas haga un vendedor al cabo del día, mayor presencia conseguirá en el mercado, más personalizado será el trato que dé a su cliente y mayor oportunidad de negocios y probabilidades de materializar ventas tendrá. No obstante, algunos vendedores llegan a pensar que el cliente seguirá comprando porque necesita el producto –lo que se llama inercia de ventas– y que la empresa no notará que el número y frecuencia de sus visitas ha disminuido. Pero la experiencia demuestra que, aunque haya un determinado número de compradores fieles y habituales –casi siempre un porcentaje mínimo–, la mayoría necesita mecanismos de rememoración para fijar en su mente la necesidad de seguir comprando el producto. Y la visita periódica del vendedor es, hasta que se demuestre lo contrario, el mejor recordatorio que existe.

Consejo 330: Articule mecanismos de control

Pero la pereza es mala consejera y es fácil que un vendedor sin mucha vocación o con escaso sentido de la responsabilidad caiga en ella. Si la empresa no tiene sistemas de control efectivos y el jefe de ventas hace dejación de sus funciones y es especialmente despreocupado, entonces ganará la tentación. Por su propio interés, es conveniente que la empresa, y en concreto el gerente de ventas, articulen mecanismos de control que les permitan llevar un recuento pormenorizado de las visitas que efectúa cada vendedor.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 331: Un vendedor mediocre

Los vendedores desmotivados y con escasa vocación que sucumben a esta tentación suelen convertirse en comerciales mediocres, cuya actividad profesional se limita a la toma de pedidos y a la redacción de informes sin contenido y escasamente orientadores sobre la potencialidad del territorio que tienen asignado. En definitiva, son profesionales sin perfil ni aspiraciones que avanzan sometidos a la «dictadura» de la inercia de la venta y achacan al precio o a cualquier circunstancia externa el escaso volumen de pedidos que facturan.

Consejo 332: No sea un recadero del cliente

Desde el punto de vista empresarial, este tipo de vendedores no sólo es poco o nada efectivo, sino que puede llegar a resultar conflictivo para el funcionamiento interno del equipo. El comercial que se relaja y deja de hacer las visitas que tiene asignadas se convierte en una especie de «recadero» entre la empresa y el cliente; siempre lucha contra el departamento de finanzas de su compañía para bajar el precio de los productos y estrechar los márgenes, aunque, a la larga, constate que vende lo mismo con precios más bajos. Vendedores de este tipo desestabilizan periódicamente el mercado y generan guerras de precios entre las empresas.

Consejo 333: Competencia empresarial

El procedimiento no es ningún misterio: estos vendedores son tan convincentes con sus jefes de ventas, o sus jefes son tan descuidados que llegan a creer que, en realidad, tienen razón y modifican la estructura de precios sin comprobar si la razón es puntual o generalizada. El resultado es que la competencia, en «legítima defensa», baja también sus precios y se desencadena una competencia a la baja que va en detrimento de los intereses empresariales. En definitiva, el vendedor descuidado y perezoso puede revelar que su jefe de ventas no lo es menos que él.

B. SEGUNDA TENTACIÓN

La segunda tentación de un vendedor ingenuo es considerar que su cartera de clientes es personal e intransferible, casi como un beneficio tangible, transportable y endosable.

Consejo 334: La cosificación del cliente

Muchos vendedores, sobre todo en sus primeras etapas, sucumben a la tentación de creer que los clientes que han captado o que tratan habitualmente les pertenecen. Este proceso de «cosificación» de los compradores, que, a ojos del comercial, se convierten en meras estadísticas, suele ser un error muy

UNA PAUTA DE TRABAJO

Cumplir el calendario de visitas no significa que el comercial deba visitar todos los días a todos sus clientes. El buen vendedor racionaliza su método de trabajo, establece una pauta y fija un orden de preferencias que le permite ver con cierta periodicidad a todos sus compradores y no desatender a nadie durante mucho tiempo.

habitual entre vendedores jóvenes y ambiciosos. El siguiente paso es intentar utilizar a los clientes como moneda de cambio en sus negociaciones internas con la empresa (para conseguir un ascenso, un aumento de sueldo...) y amenazar incluso con abandonar la compañía y marcharse a la competencia llevándose consigo a un determinado número de clientes que estiman propios. El resultado es que, a veces, terminan negociando «sus» carteras de clientes con gerentes oportunistas o ingenuos que, como ellos, piensan que los compradores se mudan de una a otra empresa con facilidad.

Consejo 335: Fidelidad a los productos

Los vendedores que han sucumbido a esta tentación saben que es una falacia; la realidad del mercado les demuestra que el cliente medio es más fiel al producto que a la empresa o al vendedor que le suministran dicho producto. Si el producto falla, con él fallan el vendedor y la empresa, y si los fallos son reiterativos o muy acusados, el cliente puede optar por cambiar de producto entre otros similares de la competencia. Ahora bien, si es el vendedor quien falla, o incluso la compañía, y el comprador está muy satisfecho con el producto en cuestión, no sería descabellado que siguiera adquiriéndolo pese a todo.

Consejo 336: La estrella es el producto

Puede que un cliente, dos, tres quizás... cambien durante un tiempo y se vayan con el vendedor que los atiende habitualmente y que ha decidido cambiarse de empresa, pero la mayoría de los clientes permanecerá fiel al producto y mantendrá su volumen de compra, independientemente de quién sea el nuevo vendedor. El comercial busca su lucimiento y aumentar sus ingresos con el mayor número posible de ventas, pero si el producto es malo, el vendedor no podrá compensarlo con talento.

C. TERCERA TENTACIÓN

Hay comerciales que, en cuanto adquieren experiencia y destacan en el mundo de las ventas, caen en la tentación de cambiar de empresa pensando que les irá mejor.



Consejo 337: Sea prudente y tenga criterio

La demanda de buenos profesionales y la creciente competencia en el sector comercial hacen que los trasvases de vendedores entre las empresas sean relativamente habituales.

Además, muchos vendedores sienten que su ego y su autoestima profesional crece bastantes enteros cuando les ofrecen un nuevo trabajo mejor remunerado. De hecho, cambiar de empresa no tiene por qué ser malo para un profesional de las ventas con aspiraciones; lo importante es hacerlo de manera prudente y tener capacidad para discernir una aventura de una oportunidad de desarrollo.

Consejo 338: La valorada estabilidad

Tenga en cuenta que la imagen de estabilidad y continuidad en un determinado puesto de trabajo es uno de los aspectos más valorados por los seleccionadores de personal. Si el profesional es bueno y está bien remunerado, su permanencia en una determinada compañía revelará a ojos de sus posibles contratadores que es un trabajador responsable y está muy valorado en su entorno de trabajo. Por contra, los cambios constantes de empresa pueden ser un indicio de inestabilidad y malograr el currículum de un comercial.

Consejo 339: Busque la especialización

Además, en un mundo crecientemente competitivo y con profesionales cada vez más cualificados, la especialización en un área determinada es una garantía –a veces, la única– de éxito. Muchas veces, cuando el vendedor permanece durante cierto tiempo en una determinada empresa, consigue especializarse en la venta de un producto o en un sector concreto del mercado y, dentro del campo de las ventas, la especialización es más valiosa que la experiencia generalizada. En definitiva, la venta es una actividad de riesgos y, entre ellos, uno de los más críticos para el profesional es decidir correctamente si debe o no cambiar de empresa en un momento dado.

D. CUARTA TENTACIÓN

La cuarta tentación del vendedor es «extorsionar» al jefe de ventas con la amenaza de que se va a ir a trabajar con la competencia.

Consejo 340: Un órdago arriesgado

Esta tentación está íntimamente ligada con la anterior, pero entre ambas hay una diferencia fundamental. En este caso, la idea de marcharse no viene motivada por un deseo real de cambiarse de empresa y buscar en otra un sueldo mejor o una mayor proyección profesional. En este caso, el vendedor lanza una especie de órdago a la propia empresa con la intención de mejorar sus condiciones laborales, y su amenaza de marcharse no viene motivada por un deseo real de hacerlo.

Consejo 341: Asegúrese de lo que hace

Aunque la tentativa pueda parecer arriesgada, lo cierto es que la mayoría de los vendedores de éxito y con abultadas y sólidas carteras de clientes se han visto tentados en alguna ocasión por esta posibilidad. ¿Por qué no aprovechar su prestigio laboral en un mercado donde la demanda de buenos profesionales es creciente? ¿No es ése, en definitiva, su principal argumento ante la empresa? Aún así, es obvio que la idea comporta un riesgo. A algunos vendedores les resulta, y consiguen mejorar sustancialmente sus condiciones laborales o logran el tan ansiado ascenso. Para

otros, la intentona es contraproducente y supone un lastre para la estabilidad, confianza y credibilidad que tenían en su empresa, gracias a una trayectoria impecable. Si un vendedor se arriesga a lanzar un órdago de este tipo, debe asegurarse previamente de que su jefe será receptivo y tiene muchas posibilidades de alcanzar su meta.

E. QUINTA TENTACIÓN

La quinta tentación es pensar que el mejor vendedor de la empresa puede ser un buen jefe. Aunque no existe principio alguno que asegure lo contrario, tampoco hay ninguna relación de causa-efecto que lo corrobore.

Consejo 342: Una tentación de dos

Como ocurre en la relación de pareja, en esta tentación siempre participan dos: un vendedor que desea ser jefe y hace ver claramente sus aspiraciones y un jefe de ventas que, no sólo está de acuerdo con dar curso a esa aspiración, sino que avala a su subordinado, usando como referencia su trayectoria como vendedor. La política de promover y/o ascender a un buen vendedor no es mala por principio, pero, si nos equivocamos, el final sí que puede ser malo para ambas partes: no sólo habremos perdido a un buen vendedor, sino que no habremos logrado el jefe que necesitábamos para cubrir un puesto determinado. Los frutos no sirven para semillas y, al plantarlos, algunos pueden incluso pudrirse.

Consejo 343: ¿Vendedor bueno, jefe bueno?

Que alguien sea bueno en lo que hace no lo califica para ser jefe, atestigua sólo que es bueno en su oficio y está perfectamente capacitado para seguir haciéndolo con la misma solvencia. Desde luego, tampoco lo descalifica de antemano; pero, en el mundo de las ventas, es peligroso ascender a un vendedor sin constatar antes que tiene otras cualidades que sí son útiles para ser jefe. De hecho, un jefe de ventas tiene responsabili-



dades más importantes que vender y, por lo tanto, su principal habilidad (que tantos y tan buenos rendimientos ha dado a su empresa) no es especialmente útil para el nuevo cargo.

F. LA TENTACIÓN DE LA GERENCIA

Pero no sólo los vendedores están sometidos a tentaciones. Los jefes de ventas también sucumben a alguna, entre otras a la de creer que la inercia de ventas de su equipo comercial suple su falta de dirección y control.

Consejo 344: Un equipo sin entrenador

Si establecemos una analogía deportiva, sucumbir a esta tentación es como pensar que un equipo de fútbol plagado de rutilantes y caras estrellas no necesita entrenador, y los resultados vendrán por sí solos merced al extraordinario juego de sus figuras. Una de las labores fundamentales del gerente es monitorizar el funcionamiento general del grupo, establecer pautas de trabajo e instaurar efectivos mecanismos de control para corregir las posibles deficiencias. En el momento en que el jefe hace una irresponsable dejación de sus funciones, el trabajo del equipo se resiente.

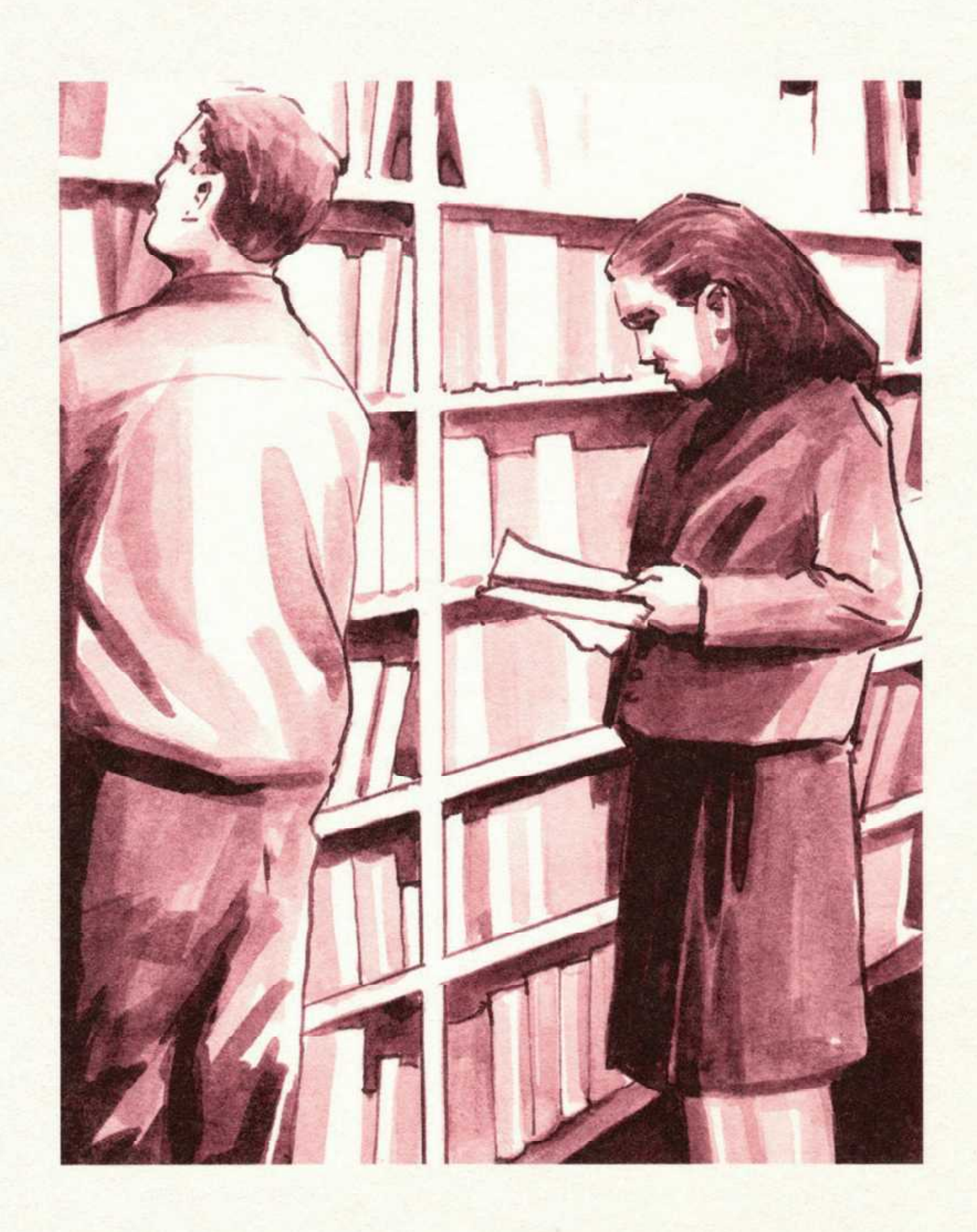
Hay otros gerentes, en fin, que suelen sentirse tentados por la idea de cambiar el método de trabajo y una estrategia cuidadosamente planificada por los dictados del azar.

Consejo 345: Establezca un método definido

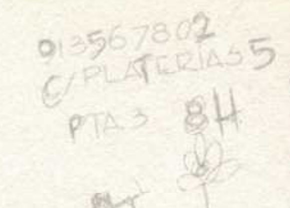
El discurso de estos gerentes se fundamenta en un principio muy extendido en el mundo de los negocios: justificar la carencia de un método concreto si los resultados son buenos. Ahora bien, cuando los resultados son malos, estos mismos gerentes se suelen amparar en infinidad de excusas que nada tienen que ver con la carencia de un sistema de trabajo. No se trata de defender el método contra viento y marea y supeditarlo todo a él. Evidentemente, el método es sólo el medio para conseguir un fin, que es vender, y someterse a él de manera estricta también sería un error. Pero peor aún es la ausencia total de una cierta sistematización: el método es siempre el mejor camino para crecer y corregir los errores que aparezcan en la gestión diaria. El método cambia las justificaciones por cursos de acción y no pierde de vista el resultado final –la consecución de la venta– por muy difícil que sea conseguirlo.

4

EL CLIENTE



Jun
Jul
Ago
Sep
Oct
Nov
Dic



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

El cliente es la razón de ser de todo negocio que esté orientado a las ventas. Partiendo de esta premisa básica, vamos a intentar dar una definición de cliente y establecer a lo largo de este capítulo las características, aspiraciones, deseos y necesidades del mismo.

Consejo 346: ¿Qué es un cliente?

Desde un punto de vista estrictamente académico, se entiende por «cliente» el que utiliza los productos o servicios de otro o compra en su empresa o establecimiento. El cliente como tal puede ser una persona física, un grupo de personas o una organización, y cuando se encamina a una empresa concreta busca en ella la satisfacción de sus deseos y necesidades. Si, como vimos, la palabra «vendedor» es un significante con infinidad de significados, la palabra «cliente» se utiliza hoy para referirse a realidades tan dispares como difíciles de contener en una mera definición.

En la actual cadena de distribución de los bienes y servicios producidos por las empresas aparecen diversos tipos de clientes. Veamos una primera clasificación genérica:

Consejo 347: La empresa compradora

Una organización empresarial se convierte en cliente de otra empresa. En este caso, la empresa adquiriente compra a otra un producto terminado para encargarse de su distribución y/o venta. La compañía cliente no dispone de la infraestructura necesaria para fabricar el producto, pero sí de la dotación precisa para hacérselo llegar a los clientes individuales. Puede ocurrir también que la compañía cliente se limite a adquirir a otra un componente, una pieza o un elemento concreto que se necesita para fabricar el producto final que la propia compañía cliente pone en el mercado. Sería el caso de una empresa que fabrica motores eléctricos para otra que instala ascensores. En el mismo caso estaría un estudio de diseño que vende a una empresa editorial las ilustraciones, maquetación y diseño de los libros que ésta comercializa.

Consejo 348: Clientes e intermediarios

Las tiendas, grandes almacenes, superficies comerciales, restaurantes, bares... actúan de intermediarios entre los fabricantes y el cliente final, individualizado, que adquiere los productos. El comercio integrado en grandes superficies apareció en el siglo XIX y adquirió un auge espectacular durante el siglo XX. Las grandes superficies empezaron dando prioridad a los productos alimenticios, pero diversificaron rápidamente su oferta hacia otros sectores: vestido, ocio, cultura, electrónica, etc. Los hipermercados, cuya instalación requiere vastos espacios, surgieron en la periferia de las grandes ciudades o en centros comerciales. Estos grupos se apoyan en pujantes centrales de compras que imponen sus precios a los industriales y libran entre ellos una dura competencia, prodigando las campañas publicitarias para atraer al cliente.

Consejo 349: El consumidor final

El consumidor final es el cliente que se acerca a las empresas intermediarias para adquirir

los productos que necesita. Aunque la economía globalizada y la universalización de los mercados tienden a uniformar al cliente y a convertirlo en mera estadística, lo cierto es que cada comprador es un mundo y no resulta fácil identificar las motivaciones, deseos, exigencias y aspiraciones que mueven a cada uno de ellos, considerados individualmente. Son el objetivo preferente de las empresas intermediarias que veíamos en el apartado anterior y, con la intención de ganarse sus favores y su confianza, dichas empresas invierten multimillonarias cifras en sofisticadas y costosas campañas publicitarias. En este capítulo vamos a referirnos fundamentalmente a los clientes individualizados, entendidos como personas físicas, y cuando usemos el término «cliente», salvo indicación expresa, lo haremos bajo dicha acepción.

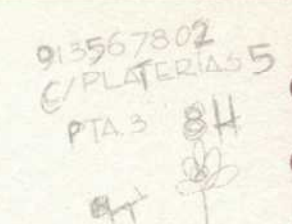
Consejo 350: La razón de ser de la empresa

Está claro que el cliente es una parte esencial del negocio, pero en absoluto equiparable a otros factores (equipo técnico, infraestructura, instalaciones, volumen de capital...) que, siendo también importantes, son valores materiales y cuantificables. Ciñéndonos al cliente individual, a la persona final que adquiere nuestros productos o contrata nuestros servicios, nunca podemos perder de vista que es un ser humano, con sentimientos y emociones similares a los nuestros, y merece un trato deferente y respetuoso. Un cliente no depende de la organización que le suministra lo que busca, sino que dicha empresa depende de él. En última instancia, el cliente es quien paga el sueldo de los empleados y dota o no de rentabilidad a una empresa. Sin clientes las empresas perderían su razón de ser.

Consejo 351: Imprevisible y misterioso

Y, sobre todo, como ser humano que es, el cliente es imprevisible y, en muchos casos, un verdadero misterio. No hay patrones de conducta ni premisas preestablecidas que de-





terminen cómo va a reaccionar un cliente, por qué va a comprar nuestro producto o qué razones concretas le llevarán a dejar de hacerlo. En definitiva, la norma que preside el comportamiento y las reacciones del cliente es, precisamente, la ausencia total de norma.

Consejo 352: Sepa a quién va a vender

No obstante la imprevisibilidad del cliente, no se puede decir que la empresa carezca de mecanismos de aproximación para intentar evaluar al comprador, establecer su perfil, determinar sus necesidades, captarlo como cliente y, en la medida de lo posible, ganarse una lealtad que se traduzca en compras repetitivas. Las empresas basadas en el cliente siempre están buscando nuevos métodos para aumentar su grado de satisfacción, y lograr así mayores ingresos por cliente y reducir los costos derivados de conseguir nuevos compradores y ofrecerles buenos servicios.

Consejo 353: Un valor diferencial

Una máxima muy extendida en el mundo de las ventas asegura que cuesta diez veces más atraer la atención y el interés de un cliente nuevo y ganarlo que conservar a los compradores ya existentes en la empresa. De ahí la importancia que tiene identificar con eficacia y precisión las exigencias y deseos de nuestros clientes. El primer elemento de gestión de la calidad en la empresa es la identificación de las necesidades del cliente. No en vano, el umbral de rentabilidad de una compañía orientada a la venta vendrá determinado por el número de compradores que tenga y el grado de fidelidad que demuestren.

A. PERFIL DEL CLIENTE MEDIO

Como decimos, cada cliente es un mundo y resulta difícil, por no decir imposible, establecer patrones comunes de comportamiento. Sin embargo, a modo de sistematización podríamos intentar esbozar el perfil de un cliente medio. Sus características serían:

Consejo 354: Hermético e impenetrable

El cliente medio suele ser hermético y bastante reacio a expresar sus deseos de manera clara y sin ambages. Las modernas empresas suelen encargar costosas encuestas de mercado para perfilar sus estrategias y descubrir nuevas oportunidades de negocio. Las encuestas suelen ser muy útiles para identificar tendencias generales en el mercado, pero lo que ya no resulta tan fácil es descifrar las motivaciones singulares de cada comprador y conseguir que éste, de forma individual, exprese lo que quiere. El cliente sólo se suele manifestar de manera clara cuando no está satisfecho con el servicio que le han brindado. En ese caso, el efecto dominó de su crítica negativa puede

«MARKETING DE CONQUISTA»

Hay empresas que apuestan por el llamado «marketing de conquista» e invierten millones de euros en ambiciosas campañas encaminadas a captar nuevos clientes, pero prestan poca atención a los que ya tienen. Muchas veces, el resultado es que los actuales clientes huyen en busca de una atención más personalizada.

hacer que la empresa pierda más clientes por el boca a boca. Además de las encuestas de mercado, últimamente muchas empresas suelen incluir en sus estudios medidas subjetivas que calibren la satisfacción del cliente y determinen su percepción sobre la calidad del servicio o del producto que ha comprado.

Consejo 355: Tendencia a la infidelidad

El cliente, sobre todo los clientes nuevos o aquellos que no tienen ninguna afinidad o preferencia específica por la empresa que les suministra los productos o servicios que adquieren, tiene una clara tendencia a la infidelidad. En una economía cada vez más competitiva y con una oferta tan diversificada, el comprador brinda su «lealtad» al mejor postor, a la empresa que le ofrezca los mejores productos al mejor precio. Los compradores, cada vez más informados y mejor preparados, hacen gala de un grado de exigencia cada vez mayor y están dispuestos a cambiar de empresa al mínimo contratiempo.

Consejo 356: Intente retenerlo mucho tiempo

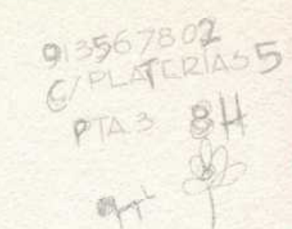
El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero compra lo que le gusta y, si nuestra empresa se lo brinda, no tiene por qué pensar en irse a la competencia, sobre todo porque, como ya hemos visto en un apartado anterior, el cliente es fiel al producto, más que a la empresa o al vendedor que se lo suministra. Si se logra retener a los clientes, cuanto más tiempo lo sean, más dependerán de los productos y servicios de una empresa y menos probable –aunque, ojo, no imposible– será que acepten las ofertas de otra compañía. Cuanto más tiempo logremos retener a un cliente, más posibilidades hay de que se convierta en un comprador de por vida y, quizás, logre atraer otros clientes nuevos.

Consejo 357: Trátelo como si fuese único

El cliente se considera único y quiere que la empresa o el establecimiento donde realiza



sus compras le otorgue un trato diferencial y lo más personalizado posible. El comprador que acude a una empresa con unas necesidades específicas o unas exigencias concretas espera que la oferta de dicha empresa se adecue exactamente a sus demandas y, si no es así, hará uso de su potestad de elegir y buscará en la competencia lo que no encuentra en nuestra empresa. La compañía



que trata a cada uno de sus clientes como si fuese el único tiene muchas posibilidades de granjearse su fidelidad y lograr que el usuario ocasional se convierta en cliente fijo.

CONOCER AL CLIENTE

Pese a las dificultades que entraña la labor de conocer al cliente, toda empresa debería intentar responder a preguntas como: ¿por qué, para qué y cómo mejorar la atención a los clientes?, ¿qué mecanismos conviene potenciar en la empresa para materializar ese objetivo?, ¿qué cambios hay que introducir?, ¿dichos cambios, reportarán ventajas o inconvenientes a la propia organización?

Consejo 358: La influencia del prójimo

Aparte de la psicología individual de cada comprador, lo cierto es que el comportamiento del cliente viene condicionado por infinidad de factores externos y por la tendencia de los propios compradores a interactuar entre sí y a condicionarse de forma recíproca. Muchas veces, la comunicación interpersonal entre los usuarios ejerce una influencia sobre la decisión final de los mismos mayor que la más costosa campaña publicitaria. La experiencia previa de alguien conocido o el consejo de una persona cuyo criterio tengamos en cuenta puede ser determinante para que nos decidamos a comprar un producto en una u otra empresa.

Consejo 359: Modelos estándar

Dada la complejidad que supone desentrañar las motivaciones del cliente y los impulsos que guían su conducta, las empresas suelen fijar modelos estándar de comportamiento que pretenden sistematizar las claves de dicha conducta y organizar las ideas de la empresa en un todo congruente. Las compañías diseñan luego sus campañas de marketing y publicidad con arreglo a esos esquemas teóricos que prefijan comportamientos.

Consejo 360: Factores de influencia

Esos modelos sirven quizás como esquema de trabajo, pero obviamente carecen de precisión matemática. El prototipo de modelo teórico usado por las empresas para intentar determinar los factores que influyen en la decisión del cliente medio suele constar de tres grandes secciones bien diferenciadas:

1. Variables ambientales externas que inciden en la conducta.

2. Factores individuales de la conducta.

3. Proceso de decisión del comprador.

Veamos con más detalle algunos factores que influyen en las decisiones de compra.

Consejo 361: Factores culturales

Bajo el concepto de «cultura» se engloba una compleja y diversa amalgama que abarca los conocimientos, las creencias, el arte, las normas morales, las leyes, las costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. La cultura es el fundamento de muchos valores, creencias y acciones del

consumidor. Sin ir más lejos, en el mundo occidental se ha incrementado mucho en la segunda mitad del siglo XX la inversión en bienes de consumo directamente relacionados con la cultura: libros, discos, cintas de vídeo, etc. Las costumbres y el ritmo de vida, cada vez más acelerado, también determinan patrones de consumo específico: el tiempo como valor supremo y la necesidad casi imperiosa de ahorrarlo a toda costa explican el gran éxito de las franquicias de comida rápida, las cajas rápidas, las grandes superficies comerciales, los macrocentros de ocio...

Consejo 362: Estratificación social

Factores como el poder adquisitivo, el nivel educativo, la herencia –cada vez menos– o la profesión determinan la estratificación de los miembros de una sociedad en distintos niveles o clases sociales. Las personas que forman parte de una clase social determinada tienden a compartir creencias, valores y modelos de conducta. También suelen asociarse más estrechamente entre sí que con los integrantes de otras clases sociales. Los valores, deseos e interacciones que surgen en los diversos agrupamientos repercuten de manera importante en los patrones de consumo. Las personas que comparten estatus suelen coincidir en la elección del vecindario, en el aprecio por ciertos estilos de vida, en los lugares donde prefieren comprar o divertirse...

Consejo 363: El poder del grupo

Los grupos sociales se conforman con arreglo a criterios de estratificación más selectivos que los de la clase social. El grupo lo integra un conjunto de personas que tiene un sentido de afinidad resultante de una modalidad de interacción entre sí. Los miembros de un grupo suelen tener gustos y patrones de comportamiento relativamente homogéneos, que determinan pautas de consumo hasta cierto punto uniformes. Hay productos específicamente dirigidos hacia públicos concretos y las campañas de captación or-



questadas por las empresas inciden en los valores que se presupone comparten los miembros de ese grupo. Los estudiantes universitarios son, por ejemplo, objetivo preferente de empresas que venden bienes de consumo relacionados con la cultura y el tiempo libre.

Consejo 364: La familia como núcleo básico

La familia, tanto en su forma tradicional como en los nuevos modelos, cada vez más habituales, es el núcleo constitutivo de la sociedad occidental y se caracteriza por las numerosas y fuertes interacciones personales de sus miembros. Como tal, es una fuente de consumo preferente y sus pautas vienen determinadas muchas veces por la estrecha relación de sus integrantes y sus necesidades conjuntas. Además, las distintas etapas de la vida familiar condicionan el ciclo de consumo y determinan que en cada época se compren determinados productos o servicios, que luego dejan de comprarse o se sustituyen por otros.

Consejo 365: Medios de comunicación

El influjo de los medios de comunicación no es en absoluto desdeñable. Los medios masivos (la radio y, sobre todo, la televisión) imponen gustos, tendencias y modas que modifican los hábitos de compra con una rapidez inusitada. Los comportamientos, actitudes, gustos y aficiones de determinados personajes públicos, repetidos y amplificados hasta la saciedad por los medios de comunicación, condicionan los comportamientos de públicos concretos, sobre los que dichos ídolos tienen un cierto ascendente. Capítulo aparte merecen las campañas publicitarias, que, en medios como la televisión, ejercen una poderosa influencia sobre los consumidores. No en vano los minutos de emisión y exhibición publicitaria se pagan a precio de oro en una sociedad donde la imagen se ha entronizado como uno de los valores supremos.

Consejo 366: El «nuevo» cliente

La nueva sociedad, permanentemente interconectada y perfectamente informada –en ocasiones, sobresaturada de «información»– ha conformado la aparición de un «nuevo» consumidor, que poco o nada tiene que ver con el usuario que, hace unos años, era aún muy impresionable y «carnaza» fácil para las empresas. Una persona informada es una persona con criterio, y el cliente de los albores del siglo XXI decide libremente dónde, qué, cómo, cuándo y cuánto comprar.

Conocer todos estos factores y tenerlos en cuenta ayuda, por extensión, a conocer al cliente y, en cierta medida, a prever sus reacciones y sus pautas de comportamiento.

TIPOS DE CLIENTES

El primer paso para que un vendedor atienda con garantías a su cliente y logre de su entrevista con él la mayor rentabilidad es identificar el tipo de persona que tiene delante.

Ya hemos dicho que, por definición, el cliente es inclasificable. No obstante, para establecer una cierta sistematización y con la intención de simplificar la exposición, hemos intentado clasificar a los clientes con arreglo a dos criterios: en primer lugar, por su carácter y sus reacciones y, en segundo lugar, por su predisposición para la compra.

A. CARÁCTER DE LOS CLIENTES

Tacto y mano izquierda. Éstos son los únicos secretos del vendedor para tratar con la misma solvencia a cualquier cliente, independientemente de su carácter y del humor que tenga ese día. Veamos los distintos tipos de comprador que podemos encontrar.

Consejo 367: Polémico y discutidor

El cliente discutidor es visceral, polémico, agresivo por naturaleza y tiene tendencia a cuestionar cuanto digamos y a hacer caso omiso de nuestros consejos o sugerencias. Muchas veces, sus críticas se centrarán en la propia empresa, en el producto o incluso en la figura del vendedor, e impedirá que éste desarrolle cualquier argumento que intente contrarrestar su actitud. Conviene que el vendedor no caiga en su trampa ni se meta en discusiones salomónicas que, a la larga, pondrían en peligro la venta. Para hacerle frente, podemos seguir alguno de estos consejos:

a) Pídale su opinión, háblele de forma suave y pausada, y trátele con deferencia.

b) Muéstrese solícito, pero firme. No cometa el error de mostrar indecisión, porque, en ese caso, él se crecerá.

c) Intente centrar la conversación en aquellos puntos en los que él esté de acuerdo.

Consejo 368: El cliente enojado

Cuando un vendedor topa con un cliente enojado, no debe caer en el error de negar o minimizar su enfado e intentar eludirlo con fórmulas tales como: «No hay motivo para enfadarse». Esta actitud haría que se enojase aún más, si cabe. Conviene que el vendedor no se implique de forma activa en las emociones de su interlocutor e intente mantener la cabeza fría y un cierto distanciamiento que le permita ver la situación con una mínima perspectiva. Y, sobre todo, no intente calmarle prometiendo algo que no puede cum-



plir; a la larga, sería contraproducente. Una variante muy peligrosa de este tipo de cliente es el interlocutor ofensivo. En el capítulo segundo, cuando veíamos los pasos de la venta, ya analizamos a estos compradores. Recordaremos tan sólo que, ante ellos, lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables; esta actitud suele descolocarlos y rebajar el nivel de confrontación.

Consejo 369: El charlatán impenitente

Por lo general, suelen ser personas con mucho tiempo libre o que se sienten solas. Más que su interés en adquirir algo concreto, les mueve su deseo de hablar a toda costa, de contarnos su vida. Son afables, simpáticos, un tanto repetitivos en sus argumentos y suelen pedir opinión y consejo a su interlocutor sobre sus comentarios. Su predisposición es buena porque buscan la receptividad del oyente, pero conviene que el vendedor no caiga en la trampa: esa buena predisposición lo es para charlar, no necesariamente para comprar. De hecho, muchas veces la transacción con este tipo de clientes no se cierra y, además, el vendedor ha perdido mucho tiempo. Ahora bien, conviene tratarlos con tacto y hacerles ver, con sutileza, que tenemos prisa. Intente llevar el peso de la entrevista para no perder el rumbo de la conversación y rentabilizar su encuentro con él.

Consejo 370: El eterno indeciso

Son clientes vacilantes, titubeantes e inseguros. Acuden a la entrevista con la firme convicción de que no vamos a ofrecerles nada que les interese y les cuesta mucho tomar decisiones, por lo que intentan aplazarlas y eluden los compromisos por sistema. No expresan abiertamente sus necesidades y rara vez dan un sí categórico, aunque tampoco se cierran en banda y adoptan una actitud negativa. Piden opinión y consejo al vendedor, aunque por lo general no les convencen las explicaciones que éste les da. Ante ellos, lo mejor es que usted se muestre firme y seguro, pero sin avasallar. No les plantee muchas alternativas, concrete su oferta y preséntesela de forma clara.

Consejo 371: El que siempre se queja

Es uno de los clientes más difíciles que un vendedor se puede encontrar. No hay nada que le guste: el servicio es malo, los precios son caros, su empresa es poco seria y usted, un tanto embaucador... No es que tenga algo personal contra el vendedor o contra la empresa a la que representa; sencillamente, ésa es su personalidad y no puede evitar quejarse, por todo y por todos. Déjele hablar cuanto quiera y, una vez que se haya desahogado, encarrile la conversación sin perder de vista el tema principal. No intente desmontar una a una sus quejas, porque le estará dando argumentos para incidir de nuevo en ellas.

Consejo 372: El cliente escéptico

Es desconfiado por naturaleza, siempre piensa que están tratando de engañarle y discutirá cualquier valoración o argumento que usted le dé, por muy lógico que sea. Es obcecado, terco y un tanto intransigente. Si trata de disuadirle con mucha vehemencia, puede llegar a desconfiar de su propia per-

sona. En la medida de lo posible, intente llevarle a un punto en que se muestre de acuerdo con usted y propóngale razonamientos claros, precisos y sin ambages. No le hurte información, ya que puede descubrirla y reforzar aún más su escepticismo.

Consejo 373: La visceralidad hecha cliente

El cliente visceral e impulsivo actúa como una especie de veleta inconstante y sin rumbo fijo. El vendedor nunca sabe a qué atenerse con este tipo de clientes. Cambian de opinión en cuestión de segundos y sufren constantes altibajos en su estado de ánimo. Suele ser una persona muy emocional y su situación personal condiciona en gran medida sus decisiones. Intervenga con rapidez y agilidad mental y esté preparado para cerrar la venta en el momento oportuno, ya que después puede ser demasiado tarde. Presente el producto de forma precisa y evite demorarse en los detalles, porque alguno de ellos puede ser determinante para que cambie de opinión.

Consejo 374: El cliente exigente

Sabe exactamente lo que quiere y suele expresar sus necesidades de forma precisa y concreta. Denota seguridad y aplomo y, a veces, para evitar que el vendedor intente embaucarle, suele adoptar una actitud enérgica y un tanto despótica. Interrumpe a menudo a su interlocutor y exige de él atención inmediata. Una vez que formula sus exigencias, es parco en palabras y analiza pormenorizadamente la figura del vendedor y todos los aspectos de la entrevista. Si el vendedor no es muy templado, se puede hacer el dueño de la situación. Trátelo con respeto, pero no se pliegue a todas sus exigencias y reclámele el derecho a exponer sus argumentos. Y, sobre todo, muéstrese seguro y competente.

Consejo 375: El clásico «listillo»

Tiene un elevado concepto de sí mismo, está encantado de haberse conocido y le gusta de-





mostrar a todo el mundo lo que sabe. Le encanta que le pregunten para demostrar que tiene respuestas para todo, y siempre intenta demostrar al vendedor que conoce mejor que él el producto que intenta venderle. Es el prototipo del comprador que luego suele presentar quejas y reclamaciones. Escúchele con atención y hágale preguntas para que él demuestre sus conocimientos, pero no halague en exceso su vanidad y evite que se haga con las riendas de la conversación y le lleve a su terreno. Propóngale soluciones y hágale ver que él ha participado en su elaboración.

B. DISPOSICIÓN PARA COMPRAR

Los clientes también se pueden clasificar en función de su predisposición y frecuencia de compra. Muchas veces, este dato tiene poco o nada que ver con su poder adquisitivo. Para establecer esta clasificación, usaremos una serie de porcentajes que, si bien no son exactos, se aproximan bastante a los baremos que manejan los principales estudios de mercado.

Consejo 376: Los que nunca compran

Hay un determinado porcentaje del mercado (un 5% aproximadamente) formado por un grupo de personas que nunca, o muy rara vez, compra algo. Odian comprar y odian aún más que alguien les haga perder su tiempo intentando venderles algo que ellos saben, a ciencia cierta, que nunca van a comprar. Se diría que tienen cubiertas sus necesidades básicas y que la compra, cualquier compra, es para ellos un verdadero suplicio. Llegan hasta el punto de delegar sus compras en una persona de confianza (su mujer, su madre, un hermano...), al menos las compras que, según ellos, son meramente accesorias (trajes, corbatas, ropa en general...). El vendedor les reconoce y no suele perder su tiempo con ellos.

Consejo 377: Los que siempre compran

En el extremo opuesto se sitúa otro 5% del mercado que se compone de personas que gozan comprando. Son compradores casi «profesionales»: compran cuando pueden y casi cualquier cosa que les pongan delante. Compran para sí y para los demás y hacen de la compra una actividad habitual, repetitiva, un hábito de conducta que asocian a determinados momentos o incluso a determinados días de la semana o del mes. Sin ir más lejos, los vendedores suelen ser también grandes compradores: caen en la tentación con facilidad. Los comerciales apenas inciden en este sector del mercado: funciona por sí mismo sin necesidad de estímulos.

Consejo 378: Quiero pero no puedo

Hay un porcentaje considerable del mercado, un 20% más o menos, que puede resumir

DELANTE DEL CLIENTE

Por lo general, un vendedor está frente a su cliente, vendiendo, sólo un 20% de su tiempo. El 80% restante lo ocupa en conseguir la entrevista, prepararla, documentarse... Las modernas técnicas de ventas y la última tecnología intentan revertir esos porcentajes para lograr que el vendedor pase el 80% de su tiempo con el cliente.

con esta frase su actitud ante las compras. El vendedor profesional sabe, o debe saber, que esta actitud no tiene nada que ver con el poder adquisitivo del cliente en cuestión y que no se trata de una postura permanente e invariable. En realidad, la formulación correcta de la frase sería: «Quiero pero no puedo... hoy». El cliente no puede comprar lo que quiere en un momento concreto y ese momento coincide exactamente con la visita del vendedor. No puede porque ese mes ha tenido gastos extraordinarios, porque aún no ha cobrado, porque su coyuntura económica no es especialmente favorable... en fin, por infinidad de razones que nada tienen que ver con su predisposición a comprar. Si la visita tiene lugar en otro momento, probablemente el cliente acabará comprando. El vendedor o su jefe de ventas deben asegurarse de que, pasado un tiempo, se le vuelva a visitar.

Consejo 379: Puedo pero no quiero... hoy

Este grupo (entre el 20 y el 25% del mercado aproximadamente) es bastante similar al anterior, con una salvedad: en este caso, el factor económico tiene escasa o nula influencia en la decisión del comprador (nuestro interlocutor tiene dinero suficiente, y lo tiene ahora, para invertirlo en la compra que le estamos proponiendo) y pesan más otros factores, como los personales, problemas de salud, la inmediatez de un viaje, problemas laborales... Problemas, en fin, que requieren toda su atención y que le impiden centrarse en otra cosa. En estos casos, lo peor que puede hacer el vendedor es atosigarle. Asuma que no va a materializar la venta, pídale disculpas por su interrupción y retírese prudentemente. Eso sí, asegúrese de que, más adelante, volverá a visitar a ese cliente.

Consejo 380: Los clientes potenciales

Descartados los casos extremos –favorables o desfavorables desde el punto de vista empresarial–, el vendedor profesional tiene ante sí un amplio porcentaje de potenciales clientes, compuesto más o menos por el 50% del mercado, sean empresas o personas. Si a ese porcentaje le sumamos el 5% del mercado que, como hemos visto, compra siempre, el



comercial dispone de un atractivo segmento del 55% sobre el cual trabajar. Un porcentaje relativamente amplio, heterogéneo y sin ninguna predisposición especial, a favor o en contra, con respecto al consumo. Ése es el target fundamental de todo vendedor y el campo de pruebas idóneo para poner en práctica la dotes que se le presuponen a un profesional de la venta.



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

C. EL COMPRADOR IMPULSIVO

Capítulo aparte merece el comprador impulsivo. Resulta difícil encuadrar a este tipo de cliente en alguna de las dos clasificaciones que hemos detallado. En realidad, su actitud no responde a un rasgo de su carácter ni tiene que ver con su predisposición habitual para comprar. De hecho, puede haber clientes impulsivos en cada uno de los grupos que hemos visto en los dos apartados anteriores.

Consejo 381: Racional o irracional

Las compras por impulso son aquellas que, en teoría, no se llevan a cabo de forma planificada; es decir, el cliente adquiere algo que, en principio, no tenía pensado comprar, pero se siente atraído por la tentación que suscita en él algún tipo de reclamo: el escaparate, el olor que sale de una pastelería al pasar delante de ella, el sabor de un producto cuando lo degustamos, la presentación atractiva de la mercancía, la llamativa portada de un libro... Con frecuencia, se dice que la realización de este tipo de compras responde a procesos irracionales por parte del cliente, pero la experiencia demuestra que suelen tener una importante carga de racionalidad y, de hecho, los estrategas comerciales conocen y manejan algunos de los resortes que pueden incitar a comprar a un cliente impulsivo.

C. 1. TIPOS DE IMPULSOS

La prueba evidente de que los impulsos que guían este tipo de compras no son del todo irracionales es que ciertos estudios psicológicos han clasificado dichos impulsos en función de su naturaleza y de los mecanismos que rigen el comportamiento del comprador.

Consejo 382: Impulso puro

Guiado por este tipo de impulso, el cliente lleva a cabo una compra novedosa, que no forma parte de sus hábitos normales de consumo y que no responde exactamente a una necesidad concreta, sino más bien a un capricho. Por lo normal, este tipo de compras coinciden con estados de ánimo muy específicos (aburrimiento, depresión, desánimo, tristeza...) que el individuo intenta amortiguar cediendo a la tentación consumista. El comprador convierte así un estado de ánimo negativo y paralizante en impulsos activos tendentes a superar dicha situación.

Consejo 383: Impulso estimulante

El individuo visualiza un producto no conocido, que se convierte en estímulo físico de una necesidad que hasta entonces no se tenía y que, en ese preciso instante, se reconoce como tal. La adquisición inmediata del producto satisface o palia la necesidad recién adquirida. Es el caso de alguien que, paseando por la calle, ve el atractivo y sugerente anuncio de una bebida refrescante e inmediatamente siente una sed que sólo ese producto parece capaz de saciar. La publicidad, tanto estática como audiovisual, incide mucho en la creación de estas necesidades.

Consejo 384: Impulso de recuerdo

Un comprador ve un determinado producto en la estantería o en el escaparate de un establecimiento y esa visión le hace recordar determinados conocimientos aprendidos (un es-

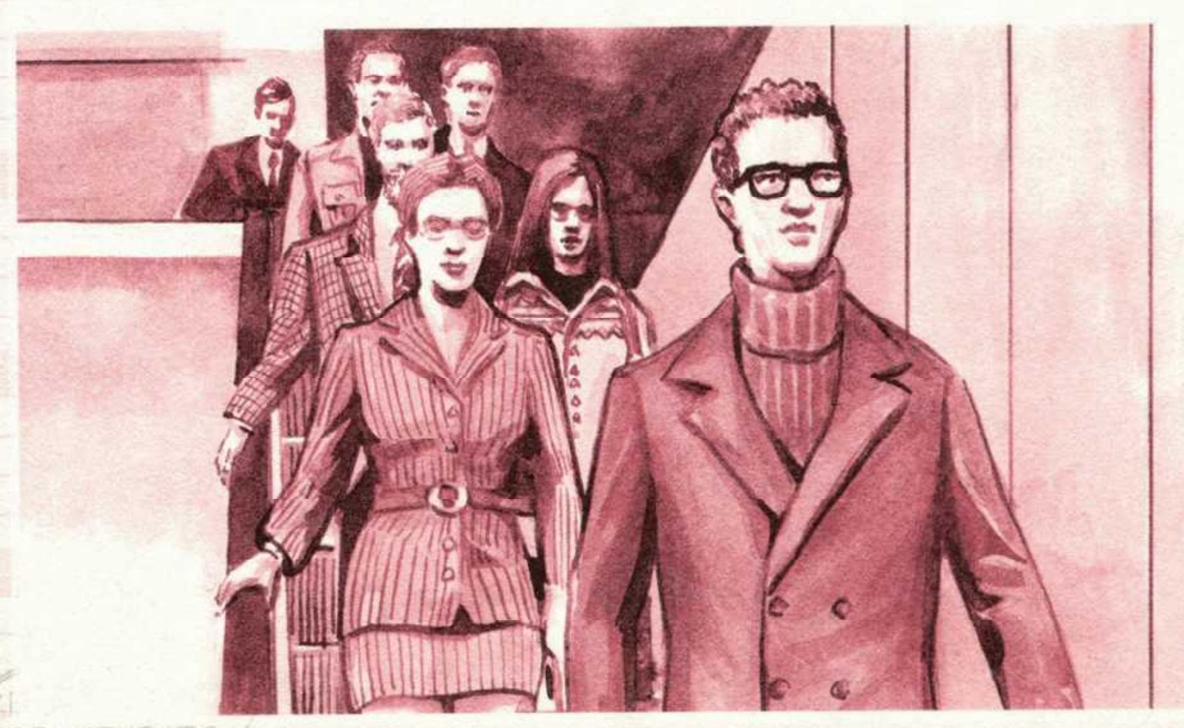
tímulo comercial que recibió el día anterior a través de la publicidad, una experiencia de compra previa, el consejo de una persona conocida) o ciertas necesidades que tenía olvidadas («Aún no he hecho la compra de este mes», «mañana viene gente a cenar y no tengo nada que ofrecerles», «la semana que viene me voy a la nieve y necesito ropa de abrigo»...). Estímulos de este tipo le llevan a comprar de inmediato el producto en cuestión.

Consejo 385: Impulso previsto

La naturaleza de este impulso es un tanto paradójica, pues habría que determinar hasta qué punto un impulso puede ser controlado o planificado. Lo cierto es que, en este caso, el comprador se mueve por estímulos un tanto premeditados. El comprador se acerca a una tienda o unos grandes almacenes con la convicción de que encontrará algo atractivo, rebajado o especialmente sugerente. En realidad, no necesita nada, pero espera encontrar algo que le impulse a comprar: «Seguro que ya está a la venta ese libro que me apetece leer y, si no es así, lo más probable es que haya otro que merezca la pena».

Consejo 386: Cuidado con el entorno

Las estrategias comerciales que propician las compras por impulso influyen mucho en el entorno donde tienen lugar dichas compras; así, por ejemplo, se acondicionan los establecimientos buscando que los consumidores permanezcan más tiempo en el local y realicen más compras. Los estudios de mercado revelan que las grandes superficies comerciales (hipermercados, supermercados y grandes almacenes) son las auténticas «catedrales» de la compra por impulso. De hecho, en este tipo de establecimientos los clientes se gastan como media entre un 25% y un 55% más de lo previsto, y eso pese a que el ahorro sea la primera motivación para acudir a ellos. Cada vez son más las grandes superficies que brindan todo tipo de servicios (restaurantes, cines, cajeros automá-



ticos, tiendas, supermercados, bancos...), planificados para pasar en ellas todo el día. Muchas personas asocian su tiempo de ocio con la visita a este tipo de superficies.

Consejo 387: Trampas para los impulsivos

Los trucos para incitar a comprar son tan variados como sutiles. Los expositores situados junto a las cajeras de los supermercados son alquilados expresamente por los fabricantes, que ofrecen compensaciones al establecimiento por situar sus productos en un lugar que, está demostrado, es fuente primordial de compras impulsivas; los grandes almacenes e hipermercados carecen de ventanas para que el cliente pierda la noción del tiempo y se concentre sólo en comprar; apoyándose en la tendencia que tiene el ser humano de mirar a la derecha, los estrategas comerciales suelen colocar en la entrada de los hipermercados, y a la derecha de los mismos, artículos que no solemos buscar en estos establecimientos (ropa, electrodomésticos).

Consejo 388: Una colocación muy medida

La colocación de los productos en las estanterías no es en absoluto aleatoria, está totalmente planificada y medida al milímetro. El color del envase o la altura que ocupe un artículo influyen de manera determinante en el ánimo del cliente. Se venden más los productos situados a la altura de los ojos y de las manos que los ubicados a ras del suelo. Las estanterías son alargadas y paralelas y, en ellas, los productos están agrupados por familias, de manera que se incita al cliente a comprar géneros de productos cuya utilización es complementaria. Las cabeceras de las estanterías son el lugar preferente de los supermercados y las grandes marcas suelen pagar elevadas sumas por ubicarse en ellas. Como vemos, la colocación del producto es fundamental para incitar al comprador impulsivo: la estadística revela que el cambio de lugar de un producto puede aumentar las ventas del artículo en cuestión hasta un 78%.

Consejo 389: Una ruta predefinida

La ruta del cliente por el interior del supermercado responde mucho menos al libre albedrío del comprador de lo que él piensa. De hecho, uno de los objetivos primordiales de las técnicas de mercadotecnia es que el cliente haga su recorrido por la superficie que el hipermercado quiere. La anchura de los pasillos o el recorrido que delimita la colocación de las estanterías también está estudiado.

C. 2. CÓMO EVITAR LA TENTACIÓN

Las asociaciones de consumidores advierten reiteradamente del peligro que conllevan las compras impulsivas, tanto para el bolsillo del consumidor como para su propia estabilidad.

Consejo 390: El consumo compulsivo

Las principales advertencias recaen sobre la variedad más peligrosa del consumo impulsivo, las llamadas compras compulsivas. En este caso, el impulso que motiva al consumidor es un estímulo irrefrenable que le lleva incluso a organizar su vida en torno a una extensa gama de experiencias de compra. La compra compulsiva es una actividad crónica

y repetitiva que se convierte en la respuesta primaria a los acontecimientos o emociones negativas que padece el individuo, que se vuelve muy difícil de parar y que, a la larga, resulta muy nociva para quien la sufre y puede degenerar en una peligrosa patología.

Sin llegar a esos extremos, lo cierto es que los clientes impulsivos de perfil medio (entre los que podemos incluirnos todos, en mayor o menor medida) pueden dominar esos impulsos de compra merced a unos sencillos consejos. Veamos algún truco para controlarse.

Consejo 391: Lleve siempre una lista

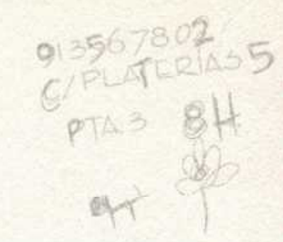
Los expertos en ventas aseguran que el 47% de los españoles no hace nunca una lista de compra y la falta de método es uno de los factores que más favorece la compra impulsiva. No caiga en el error de que los artículos de las estanterías le vayan recordando lo que necesita, porque seguro que un elevado porcentaje de lo que se lleve no lo necesita.

En muchos casos, los carros de la compra llegan a las cajas del hipermercado con muchos productos que no se querían de antemano, y otros muchos que nunca se gastarán. No compre algo que no tenía previsto; sorprendentemente comprobará que la mayoría de las veces desaparecerá el deseo de adquirirlo.

Consejo 392: Vigile su estado de ánimo

Evite comprar en situaciones psicológicas que predisponen a la adquisición irracional o impulsiva de productos. Recuerde que estas situaciones no tienen por qué ser siempre negativas (depresión, tristeza, abatimiento, aburrimiento); los momentos de euforia, alegría desbordante o las situaciones económicas favorables (acabamos de cobrar el sueldo, recibimos un dinero extra que no esperábamos...) también pueden incitar a comprar irracionalmente. Busque alternativas y, en la medida de lo posible, evite acercarse a las tiendas o establecimientos que, en su estado, son un irresistible foco de tentaciones.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 393: Fije un presupuesto previo

Procure fijarse antes un presupuesto para la compra que va a efectuar y, si ésta va a ser muy voluminosa –la compra del mes en el supermercado, por ejemplo–, lleve una calculadora para sumar el importe de todos los productos que adquiera. Antes de pasar por caja, compruebe el importe total de su compra, compárelo con lo presupuestado y, si lo sobrepasa en exceso, devuelva lo menos necesario. No sienta vergüenza por devolver lo que estime superfluo o por salir de una tienda sin haber hecho ninguna compra.

Consejo 394: Cuidado con las ofertas

Cerciórese de que las ofertas lo son y, si adquiere productos perecederos, fíjese bien en la fecha de caducidad. Cuando haga la compra en un hipermercado, esté muy atento a lo que se ha dado en llamar «efecto contagio»: el hecho de que el aceite, el vino o las legumbres estén baratos ese día no implica necesariamente que el resto de los productos lo estén; mire los precios uno a uno y, en la medida de lo posible, diversifique la compra: una sola tienda no tiene por qué ser la mejor para todas sus compras.

Consejo 395: Vaya sin tarjeta de crédito

Un consejo de suma utilidad es no salir de compras con la tarjeta de crédito en el bolsillo. Si previamente ha elaborado un presupuesto, ya sabrá el dinero que más o menos se va a gastar; lleve sólo ese dinero o una cantidad ligeramente superior. Disponer de más dinero del realmente necesario es una tentación muy fuerte que quizás le lleve a hacer compras fútiles.

La aparición de Internet y la relativa implantación del comercio electrónico puede fomentar y multiplicar la existencia de compradores impulsivos al facilitar las gestiones.

Consejo 396: El «peligro» de Internet

Internet tiene la ventaja –o el inconveniente, según se mire– de que todos los productos están en todas partes. La brecha entre el deseo y la compra se cierra. Hasta la generalización de la Red, el impulso de comprar y la compra misma estaban separados por una combinación de barreras físicas y mentales: la distancia que nos separa de la tienda, la pereza de desplazarse de inmediato, la necesidad de recordar el nombre del autor del libro que queríamos o del intérprete de la canción que oímos hace unos días en la radio y nos llamó la atención... Hoy puede navegar por Internet, descubrir el producto que desea y le basta con presionar con el ratón sobre el enlace «comprar» para adquirirlo de

MÁS VELOCIDAD, MÁS COMPRAS

En sus primeros años, Internet fue visto como un medio para vender sólo artículos sobre los que el usuario necesitara recabar mucha información antes de decidirse a comprar. Hoy, la elevada velocidad de la Red, gracias a la evolución de la capacidad del ancho de banda, ha hecho de este medio un lugar idóneo para las compras impulsivas.

inmediato. Los procesos de búsqueda, elección y compra propiamente dicha se funden en uno solo y se limitan en el tiempo.

LA PERSONALIZACIÓN

El mercado actual ya no se parece en nada al de hace unos años, que era tan previsible, entendible y, en cierta medida, «controlable» por las empresas. La única preocupación de las compañías orientadas hacia la venta era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender la oferta existente.

Consejo 397: Apueste por la diferencia

Hoy la situación ha cambiado radicalmente. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos «clientes escurridizos» que no son leales ni a las marcas ni a las empresas. En esta tesitura, y embarcados en plena revolución tecnológica, muchas compañías apuestan por recuperar el trato personalizado, individual, casi familiar, a sus clientes. El valor diferencial de una empresa sería, pues, la personalización de su servicio.

Consejo 398: Entienda bien a su cliente

En un momento en que muchos clientes se quejan de que las grandes empresas les tratan como meros números y facturas, el principal objetivo de todo empresario que pretenda triunfar es conocer y entender tan bien a sus clientes que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo. En definitiva, las empresas que pretendan cubrir las expectativas básicas del consumidor moderno tienen la obligación de ofrecer interacciones personalizadas y un trato cortés al cliente.



Consejo 399: Destierre la oferta aleatoria

El trato individualizado al cliente ayuda a reducir su sensibilidad al precio y ofrece a las empresas la oportunidad de mejorar sus márgenes de negocio. Dada la fortísima competencia, la única esperanza de supervivencia, y de éxito, en el entorno actual de consumidores exigentes estriba en ofrecer al cliente un trato completo y satisfactorio. La ausencia de una política de personalización puede arrojar por la borda un tiempo muy valioso y el dinero invertido en valiosísimas campañas de marketing tendentes a atraer

a personas equivocadas hacia productos equivocados, que, en realidad, no les interesan ni satisfacen sus necesidades concretas. La personalización trata de reducir las ofertas aleatorias y sustituirlas por tentaciones personales dirigidas a un público predispuesto a aceptar la oferta y realizar esa compra.

Consejo 400:
Una oferta medida al dedillo

Así pues, una política de personalización inteligente implica no sólo un trato individualizado y exquisito con el comprador, sino también una escrupulosa personalización de la oferta, es decir, ofrecer a los consumidores productos y/o servicios relevantes y que verdaderamente se plieguen a sus deseos y necesidades. Esa política motiva a los usuarios a hacer transacciones con la empresa más a menudo y comprar más artículos. En definitiva, aumentaría el grado de lealtad del cliente.

Consejo 401:
La personalización fideliza

La fidelidad del consumidor beneficia económicamente a las empresas porque implica un descenso de costes. Lo hemos dicho varias veces, pero no está de más recordarlo: atraer a los consumidores y conseguir que realicen la primera compra cuesta mucho más que convencer a los clientes ya existentes de que repitan su adquisición. Por tanto, los clientes repetitivos significan un aumento en el volumen de ventas y un margen de ventas superior y, en consecuencia, este tipo de clientes es el bien más preciado de las compañías comerciales. Y el objetivo último de una adecuada personalización no es otro que hacer de los consumidores ocasionales clientes habituales.

Consejo 402:
Sentirse bien tratado

Desde el punto de vista del consumidor, que es quien más nos interesa en este capítulo, la personalización constituye una propuesta para demostrarle que la empresa tiene en cuenta su individualidad e idiosincrasia y que le ayudará a encontrar y comprar lo que realmente desea o necesita. El consumidor tratado con una personalización de alto nivel llega a experimentar la relación directa que existía antes de la producción a gran escala.

Consejo 403:
Captar preferencias tácitas

La verdadera personalización individualizada requiere la capacidad de detectar y comprender las preferencias de cada consumidor y, en particular, las llamadas preferencias tácitas o implícitas. Las preferencias tácitas, denominadas también subjetividad, son aquellas que los consumidores no expresan en forma de acciones directas o de elecciones declaradas explícitamente. Es incluso posible que ni los mismos consumidores reconozcan sus preferencias hasta verse

SABER Y CONOCER

Entender las preferencias de una persona es lo que marca la diferencia entre saber cosas de esa persona y conocerla de verdad. En español, utilizamos dos verbos para hacer esa distinción: «saber» y «conocer». Conocer a alguien sólo se logra merced a la interacción continuada. Para conocer al cliente, la empresa debe interactuar con él.

obligados a realizar una elección específica. De ahí que un vendedor hábil sea capaz de despertar en su interlocutor necesidades que tenía aletargadas y que nunca se había planteado, al menos abiertamente.

Consejo 404: Fluctuantes e inestables

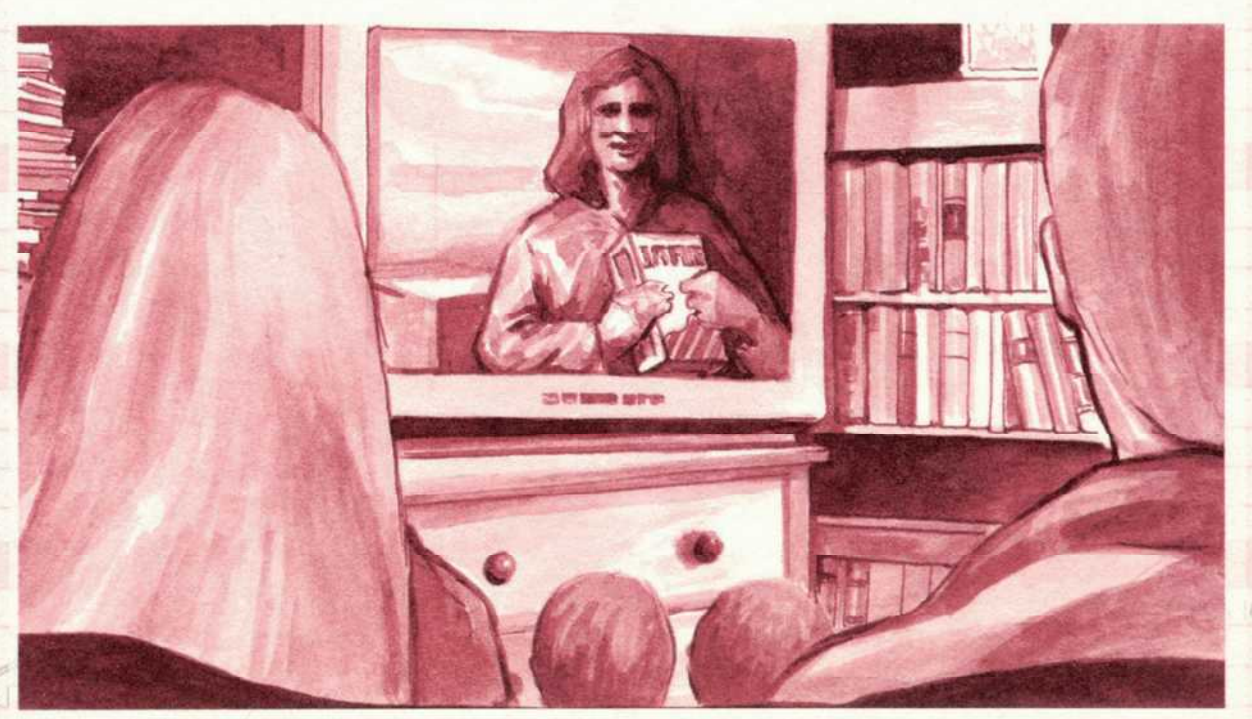
Las preferencias, tanto explícitas como tácitas, son sutiles distinciones de gusto, sentimiento y humor. No son lineales, suelen fluctuar con el paso del tiempo –a medida que el individuo atesora nuevas experiencias, conocimientos e intereses– y, a menudo, pueden parecer contradictorias. De hecho, las preferencias tácitas reflejan siempre la importancia relativa que los individuos dan a los productos y sus atributos, pero esa importancia, como relativa que es, carece de estabilidad y está condicionada, no sólo por la evolución personal del individuo, sino también por una multitud de influjos externos: la publicidad, las lecturas, la experiencia, la influencia y el consejo de amigos o familiares...

Consejo 405: Intuir qué quiere el cliente

Conocer de verdad las siempre cambiantes preferencias de las personas implica además la habilidad de percibir esas variaciones de prioridades. A diferencia de la mayoría de las tecnologías de personalización, los seres humanos poseemos dicha habilidad de forma innata, y algunos incluso hacen gala de una sorprendente capacidad para intuir el cambio de preferencias y actuar en consecuencia. Para el vendedor, es fundamental detectar las preferencias del cliente y amoldar su oferta a la volubilidad de las mismas; eso supone la capacidad de conocer, adaptarse y canalizar una información muy inestable.

A. PERSONALIZACIÓN ERRÓNEA

Hasta aquí hemos visto la importancia de la personalización, pero este principio, con ser importante, no es un axioma. Hay veces que el servicio personalizado no garantiza la mejor atención y las mejores ventas, sobre todo cuando nos encontramos con clientes auto-



suficientes o especialmente independientes. La personalización también resulta negativa cuando la empresa o el vendedor intentan forzar la interacción con el comprador y acaban pecando de pesados.

Consejo 406: El cliente tiene que comparar

Es cierto que la mayoría de los clientes desea, y busca expresamente, una atención personalizada, pero a estas alturas ya sabemos que cada cliente es un mundo y lo que vale para uno puede ser un grave error para otro. Recuerde que al cliente le asiste el derecho de comparar varias opciones antes de decidir si va a comprar o no y qué es lo que va a comprar. Hay compradores que prefieren recabar esa información por sí solos y les molesta tener que dirigirse continuamente al vendedor o que el comercial esté encima de ellos.

Consejo 407: Retírese discretamente

Por ejemplo, cuando un cliente entra en una tienda o en unos grandes almacenes, el vendedor debe ponerse a su servicio y ofrecerle consejo o asesoramiento. Ahora bien, si el comprador declina esa oferta y reivindica su derecho a ojear los artículos, pensar tranquilamente su decisión y decidir por su cuenta qué va a comprar, el dependiente debe retirarse con discreción. De lo contrario, el cliente puede sentirse atosigado y quizá decida marcharse a otro establecimiento. La actitud correcta en estos casos podría resumirse con una fórmula del tipo: «Perdone, ¿puedo ayudarle en algo?» «No gracias, sólo estaba mirando.» «De acuerdo, si me necesita para algo, sólo tiene que llamarme». Hay clientes independientes o muy tímidos que valoran su privacidad por encima de todo y a quienes les molesta mucho la sempiterna presencia del vendedor. Si éste no les agobia, ganará muchos enteros ante ellos.

Consejo 408: La «pereza» del trato deferente

Hay clientes que abandonan determinados establecimientos o evitan expresamente acudir a ellos porque les da «pereza» el trato excesivamente deferente de sus empleados y les incomodan sus continuas preguntas. Aunque la intención de los vendedores sea buena y su objetivo que el cliente se decida a comprar, lo cierto es que, con algunos consumidores, el resultado final es el contrario: el cliente abandona la tienda sin haber ojeado ni comparado su oferta, aún cuando en esa tienda pudiera haber exactamente lo que él estaba buscando. En resumen, las posibilidades de venta disminuyen drásticamente.

Consejo 409: Haga accesible la información

Este tipo de clientes suele preferir que toda la información imprescindible (tallas, precios, modelos, colores, marcas que existen de los diferentes artículos...) esté a mano y puedan decidir sin la «coerción» de ningún vendedor. Además, por muy accesible que sea la información, si el cliente necesita más datos o prefiere que le brinden un trato preferente, no se preocupe, él mismo se lo hará saber al vendedor del establecimiento en cuestión. De esa forma, el comprador que requiera una atención especial, la solicitará sin problemas, y el que no, la encontrará a mano, estará cómodo y será mucho más fácil que compre.

Consejo 410: Incómodo para el vendedor

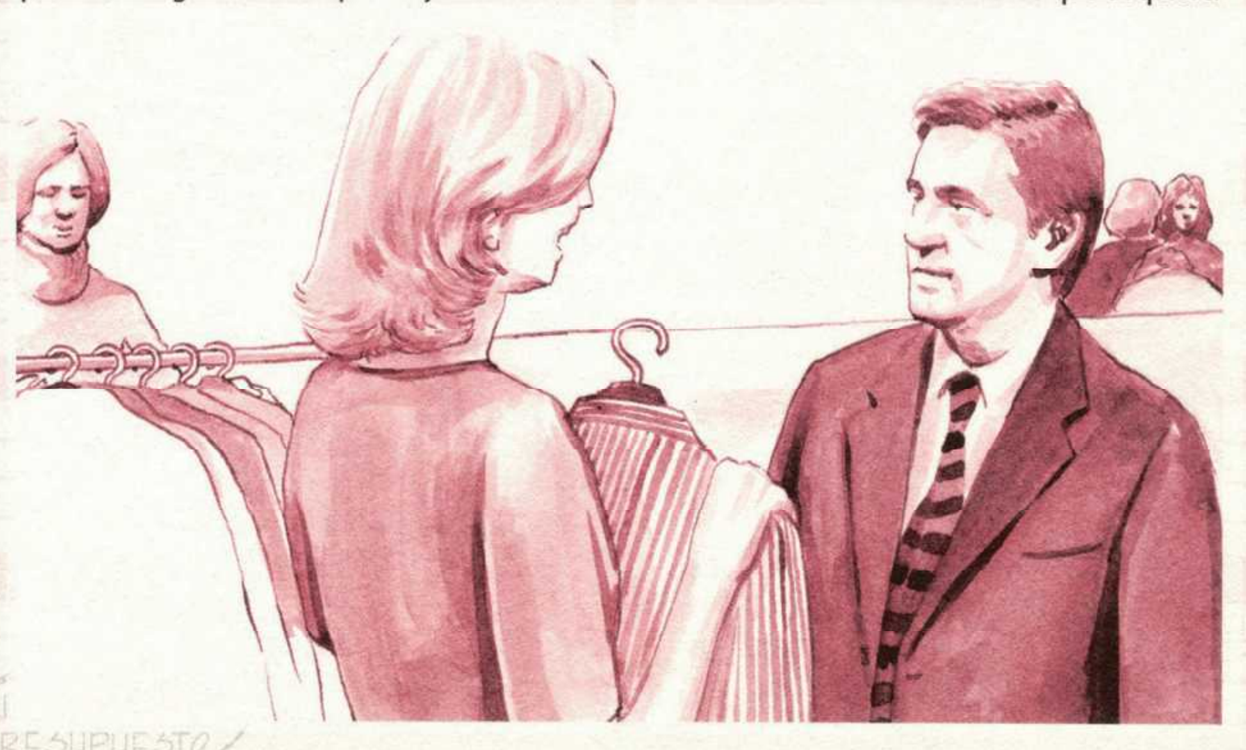
Además, la escrupulosa exigencia de que haya un trato personalizado, puede ser contraproducente no sólo para el cliente, sino también para el propio vendedor. Por ejemplo, hay almacenes o enormes superficies comerciales que obligan a sus empleados a tratar personalmente a sus clientes, y mantienen esa exigencia incluso en los días de mayor afluencia de personal a su negocio (fines de semana, fiestas navideñas, vísperas de puentes). En esos casos, los vendedores, que, pese a las circunstancias, deben seguir brindando al cliente toda la información, no dan abasto, se enfadan y no es raro que traten al comprador de manera desagradable.

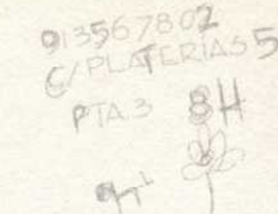
Consejo 411: Flexibilice el trato personal

En conclusión, el vendedor o el empresario no deben forzar nunca la interacción personal, pues no es garantía de que mejorará el servicio ni de que sus ventas aumentarán. Dé más información a los clientes cuando se la pidan, respete la intimidad de quien se lo exija y, así, ganará usted más clientes (los independientes, que puede perder por un trato excesivamente personalizado, más los consumidores que buscan precisamente ese trato). Además, flexibilizando la personalización, mejorará la actitud y predisposición de sus vendedores y la percepción y buena imagen que los clientes tengan de su organización.

SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es un conjunto de estrategias que una empresa diseña y pone en práctica para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes. Una de las piedras angulares de un buen servicio al cliente es la calidad del producto que la compañía oferta, que es, en definitiva, lo que el comprador evalúa. Ahora bien, cuando hablamos de «producto», hay que tener en cuenta que, en la mente del comprador, el producto es un valor que va más allá del mero artículo físico que adquiere.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 412: Un compendio de factores

Es decir, desde la perspectiva del cliente, un producto no es sólo lo que vemos y tocamos. Es eso, claro, pero además es todas las personas y los servicios que concurren e interactúan para ofrecernos el producto, vendérnoslo y entregárnoslo en el momento convenido –ni antes, ni después–, con todas las garantías y a un precio razonable. Es decir, el «producto final» es un compendio de factores que posibilitan que las cosas se desarrollen tal y como el cliente quiere y espera.

Consejo 413: La calidad del servicio

El producto final produce en el cliente esa impresión favorable merced a lo que se ha dado en llamar «calidad del servicio». Dicho servicio aúna elementos tan dispares, y a veces tan difíciles de controlar, como: el propio cliente, el personal de contacto a cargo de la empresa suministradora (vendedores, repartidores, almaceneros, dependientes...), el soporte físico de la empresa (sus instalaciones, vehículos de reparto, infraestructura para atender al usuario...) y los medios de exhibición al servicio de la empresa. Junto a estos elementos, actúan de manera simultánea otros dos: el sistema de organización interna de la compañía y los demás clientes.

Consejo 414: El fiel de la balanza

El cliente es el consumidor objetivo del producto o servicio que la empresa en cuestión oferta. Pero, a estas alturas ya lo sabemos, es mucho más que eso: es la razón de ser de la empresa, el elemento primordial. Si no hay cliente, no hay servicio que valga. Y aún más, si no existiesen los clientes, las compañías comerciales que hacen de la venta su razón de ser perderían totalmente su sentido.

Consejo 415: Tenga personas bien preparadas

El personal de contacto es la seña de identidad personal de la empresa y una de las «piezas» claves de todo el engranaje. No en vano, este personal (comerciales, administrativos, repartidores, empleados de almacén, dependientes de grandes superficies, vendedores a domicilio) es el que se enfrenta cara a cara con el cliente y, en el caso de los vendedores, quien más tiempo pasa con él. De ahí la importancia de calibrar con exactitud la impresión que dicho personal va a producir en el cliente y de seleccionar a empleados bien preparados y mejor dispuestos.

Consejo 416: El soporte físico

El soporte físico es la infraestructura material necesaria para la prestación del servicio al cliente. De este soporte se sirven el personal de contacto, el propio comprador y ambos a la vez cuando interactúan para materializar dicho servicio. Los muebles, las máquinas, los vehículos de reparto, los edificios que acogen a la empresa en cuestión, los ordenadores portátiles de los vendedores, los programas informáticos, los puntos de exhibición, los escaparates... conforman un todo concreto y palpable que facilita el servicio y contribuye a mejorar –o empeorar, según los casos– la imagen que la organización empresarial brinda a sus posibles usuarios.

Consejo 417: Los porqués del buen servicio

¿Por qué es tan importante que una empresa desarrolle estrategias orientadas al servicio?

a) Porque un buen servicio es un generador idóneo de clientes leales, y los compradores fieles son los únicos que de antemano nos consideran como una opción válida cuando van a comprar. De hecho, en principio, para ellos somos la mejor opción posible.

b) Porque un cliente satisfecho es el mejor reclamo para atraer más compradores y lograr que, a la larga, sean clientes fieles.

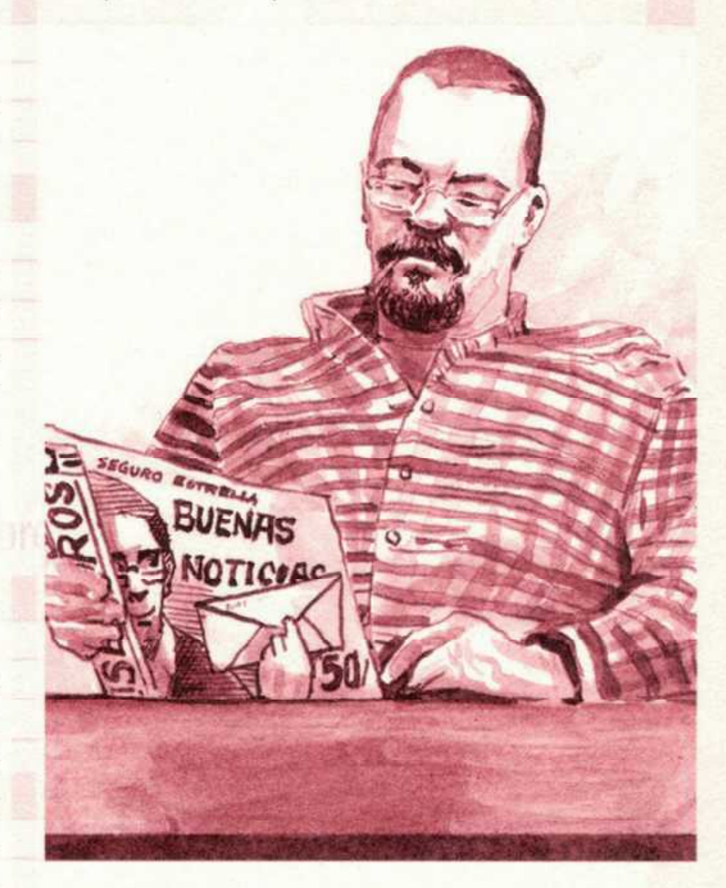
c) Porque es una excelente defensa contra la competencia, quizás la más efectiva y segura que pueda haber, mucho mejor y más barata que las promociones, mucho mejor que una repentina reducción de los precios...

Consejo 418: La imagen mental del cliente

Una empresa, una organización comercial o un establecimiento son buenos o malos en la mente de los clientes dependiendo de las relaciones que mantengan con el personal de dichas empresas. La mayor parte de los clientes que quedan insatisfechos o no están contentos simplemente cambian de proveedor y lo hacen sin ningún remordimiento. De hecho, les produce una enorme satisfacción interna cambiar de compañía cuando ésta les ha prestado un mal servicio. Ya hemos visto que los usuarios son muy volubles, y esa inconstancia se traduce en frecuentes cambios de empresa suministradora, máxime cuando les dan algún motivo para hacerlo. Recuerde: los compradores satisfechos que repiten y vuelven a comprar son uno de los activos más importantes para la empresa.

Consejo 419: Los datos hablan por sí solos

Cuando hablamos de calidad, las estadísticas son reveladoras. Un estudio de mercado realizado recientemente en varios países europeos revela que más de la mitad de los



consumidores de la Unión Europea tiende a limitar su consumo por factores directamente relacionados con la calidad del servicio que les prestan: falta de consideración (un 59% de los encuestados), falta de calor y de hospitalidad en los establecimientos (un 55%), falta de profesionalidad de los vendedores (un 54%). Estos datos evidencian que la falta de un buen servicio conlleva la insatisfacción de más de la mitad de los clientes. Si a eso

le añadimos la creciente presión de la competencia y la postura de los compradores, cada vez más exigentes, es fácil deducir que la apuesta más firme que puede hacer una empresa es la de la calidad.

A. CLIENTE VERSUS SERVICIO

Aunque la calidad en el servicio es un factor que todos estiman como imprescindible, lo cierto es que este concepto se presta a múltiples interpretaciones. Veamos las actitudes más habituales del cliente ante el servicio.

Consejo 420: Distintas percepciones

La percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor del servicio. Obviamente, para el segundo la calidad de su producto final es siempre superior a la que percibe el usuario. Por muy bueno que sea el servicio, el cliente ocasional siempre puede detectar algún fallo, y si la empresa en cuestión no lo subsana con rapidez, el cliente puede hacer uso de su derecho a desertar.

Consejo 421: ¿Es nuevo o es lo de siempre?

Además, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según sea nuevo o muy difundido. Si el servicio de una empresa se resiente en facetas como el reparto a domicilio o la atención telefónica de las reclamaciones, por ejemplo, el usuario tiene la suficiente experiencia para captar los fallos, por mínimos que sean y, al tratarse de servicios que suelen ofrecer todas las empresas, inevitablemente tenderá a compararlos con los de la competencia y doblará sus exigencias. En cambio, si el servicio que da una empresa es nuevo –gestión de las reclamaciones por Internet, por ejemplo–, el cliente puede ser más condescendiente con los fallos, tanto por desconocimiento como por deferencia a la firma que ofrece algo novedoso.

Consejo 422: Los fieles, más benévolos

En relación con los servicios nuevos, otro problema adicional es que la calidad concebida y la calidad percibida rara vez van de la mano. Sólo en contadas ocasiones, la superioridad de un nuevo servicio resulta tan evidente para un cliente potencial como para su creador. En cambio, la clientela fiel suele ser mucho más benévola con su empresa de «toda la vida». Para los compradores leales, acostumbrados a la satisfacción que les brinda un servicio normalmente bueno, los posibles fallos de una oferta innovadora se compensan con la experiencia previa. Además, para muchos de estos clientes, el mero esfuerzo que hace la empresa para implementar un servicio adicional es ya un valor añadido: la intención es lo que cuenta.

Consejo 423: El peso del factor personal

Los factores personales del consumidor (nivel económico, nivel cultural, posición social, actitud ante el consumo, características familiares...) influyen también de manera determinante en su actitud con respecto a la calidad del servicio. De hecho, a medida que un individuo mejora su nivel de vida (se incorpora al mercado laboral, consigue un trabajo mejor remunerado, etc.) cambia su ac-

titud como cliente, se vuelve más exquisito y selectivo y, en consecuencia, exige mayor calidad en el servicio. En un principio, suele contentarse con el producto base, sin servicio y, por lo tanto, más barato y asequible a su presupuesto. Poco a poco, sus exigencias con respecto a la calidad aumentan, para terminar deseando y pidiendo sólo mejor.

Consejo 424: El conocimiento del producto

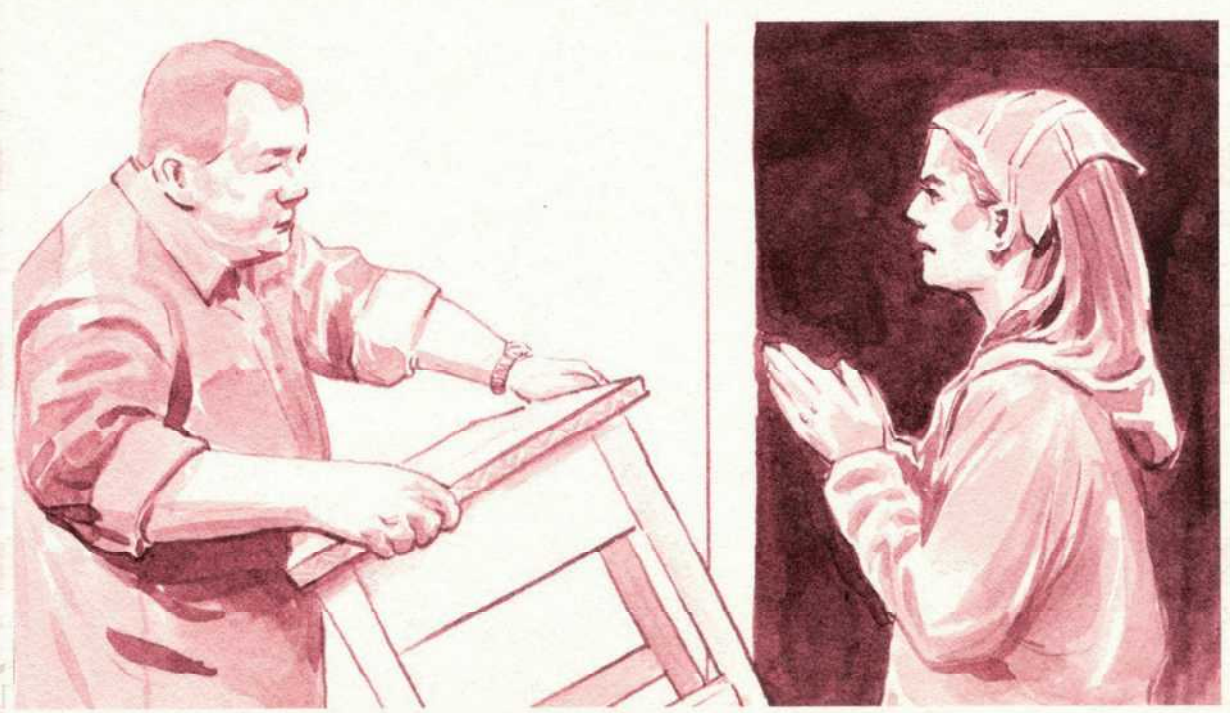
El progresivo conocimiento de un producto concreto también puede hacer de un cliente novato un experto y exigente consumidor de esa gama concreta de artículos. Por ejemplo, los usuarios habituales de un canal temático de televisión exigirán a sus programadores que la oferta sea cada vez más variada y atractiva, y no se conformarán con una parrilla que siempre ofrezca lo mismo. El usuario habitual de un determinado programa informático exigirá que las nuevas versiones del software que aparezcan en el mercado le ofrezcan más prestaciones y versatilidad.

Consejo 425: Escasez de quejas

Muchas veces, los clientes tienden a ocultar su insatisfacción en materia de servicios. La mayoría de los servicios requiere la intervención de un empleado de la empresa –sea o no vendedor– para llevarlos a cabo, y el cliente piensa que expresar su descontento equivale a incriminar a ese empleado, a colocarlo en una situación difícil con relación a su empresa. Es mucho más sencillo hacer una reclamación acerca de un producto defectuoso que quejarse, por ejemplo, de un camarero poco diestro o poner el grito en el cielo porque el repartidor ha dado un pequeño golpe al armario que nos ha traído a casa.

Consejo 426: Una peligrosa indulgencia

Esa indulgencia del cliente supone muchas veces una rémora importante para las empresas, que carecen de datos para subsanar las posibles deficiencias de las que adolece



Ene
Feb
Mar
Abr
May
Jun
Jul
Ago
Sep
Oct
Nov
Dic

su servicio de atención al consumidor. Si el usuario no canaliza sus quejas hacia la empresa por miedo a perjudicar al empleado en cuestión, la organización difícilmente se enterará de los fallos del servicio y, por consiguiente, no podrá solventarlos. Y eso no deja de ser un problema, pues aunque el cliente no se queje, rara vez concede una segunda oportunidad a la firma que le falla. Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido.

Consejo 427: La locuacidad del descontento

La experiencia demuestra que, de cada cien consumidores insatisfechos con el servicio que les han prestado, sólo cuatro expresan su malestar a la empresa de forma explícita y espontánea. No obstante, los usuarios se vuelven mucho más locuaces con sus amigos y conocidos, sobre todo cuando están descontentos con la empresa: en caso de insatisfacción, los datos revelan que el cliente se lo contará a una media de once o doce personas, mientras que si está satisfecho, sólo se lo dirá a tres. El efecto contagio es, por tanto, demoledor para la empresa. Por eso tiene tanta importancia que la compañía investigue de forma voluntaria y exhaustiva el grado de satisfacción de sus clientes habituales, a través, por ejemplo, de encuestas personales o telefónicas frecuentes.

Consejo 428: La idea de la calidad total

Otro problema añadido a la hora de calibrar la calidad del servicio que brinda nuestra empresa es el hecho de que, normalmente, el público no disocia los componentes de dicho servicio cuando opina sobre su eficacia y versatilidad. El usuario lo juzga como un todo y lo que prevalece en su mente es la impresión del conjunto; por eso, cuando existe algún defecto en un elemento del servicio, el cliente tiende a generalizar los defectos a todo el servicio. Así pues, en toda política de calidad de servicio es esencial alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. Por muy categórico que suene, la realidad demuestra que, en materia de servicios, la calidad o es total o no existe. De nada sirve ofrecer una comida carísima y exquisita sobre un mantel de papel. El cliente tendrá un mal recuerdo de la empresa que le ha vendido el mueble ideal para su salón, pero se lo ha entregado con dos meses de retraso.

Consejo 429: La complejidad del servicio

Es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. En general, los servicios tienen más características, y mucho más complicadas, que las de un producto. Por si fuera poco, las características de un servicio son mucho más visibles y palpables que las de un artículo determinado. Un cliente no puede ver los componentes internos del ordenador que acaba de comprar y, por muy experto que sea en la materia, la impresión que se llevará a primera vista será buena. No obstante, si el vendedor que le atiende es especialmente desagradable o no es muy ducho en temas informáticos, percibirá enseguida esos fallos. Como es obvio, la empresa debe ofrecer a sus clientes buenos productos, entre otras cosas porque ya sabemos que la fidelidad del cliente lo es sobre todo con el producto, pero, a la vez, debe prestar atención a algo tan capital para vender como es la imagen.

Consejo 430:
El problema de la dimensión

Además, las dificultades para controlar y gestionar nuestro servicio de atención al cliente están directamente relacionadas con el número de elementos que componen dicho servicio. Cuantos más componentes incluya la prestación del servicio, mayor será el riesgo de error y, por lo tanto, mayor el riesgo de insatisfacción del cliente. Si nuestro servicio de atención telefónica está formado por veinte operadoras que recogen una media de mil llamadas diarias, resulta muy difícil controlar la eficacia, amabilidad y diligencia de dicho servicio; si, además, gestionamos las reclamaciones a través de Internet, hay que lograr que nuestro servicio técnico garantice el correcto funcionamiento del servicio y los vendedores den una puntual y adecuada respuesta a todas las quejas.

Consejo 431:
Inmediato y fugaz

La inmediatez del servicio es otro de los problemas a los que se enfrentan las empresas para controlar su calidad. El servicio tiene la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo: la cajera que nos atiende en el supermercado produce en nosotros una impresión inmediata y, si resulta desagradable, difícilmente modificaremos esa primera impresión, ya que apenas hay tiempo para hacerlo. Una acogida no puede fabricarse, controlarse, almacenarse y luego consumirse; es instantánea y produce una impresión muy rápida en el cliente. Dado que no puede haber control de calidad a posteriori –comparable al que existe para los productos–, cualquier error en el servicio, una vez cometido, no puede subsanarse, sólo puede preverse.

B. LA INTERNACIONALIZACIÓN

La apertura de las fronteras, la internacionalización del comercio, los intercambios financieros y el desarrollo de los viajes obligan a todas las empresas a extremar la vigilancia de la calidad del servicio que prestan.

Consejo 432:
La competencia exterior

El listón en materia de calidad no deja de subir. Para ser competitivas, las empresas deben adoptar los criterios de calidad que priman en sus mercados y seguir muy de cerca



lo que se hace en otros lugares en esta materia. Las fronteras comerciales son cada vez más permeables en todo el mundo y las multinacionales abren filiales de sus negocios en

capitales muy dispares y distintas entre sí. Las empresas nacionales ven cómo, poco a poco, se implantan en sus respectivos países compañías que llevan años trabajando con novedosos y eficaces criterios de calidad.

Consejo 433: Competir con garantías

Para competir en igualdad de condiciones, las empresas de los países menos avanzados deben homologar sus criterios de calidad con las vanguardistas compañías que se instalan en sus estados. Además, si estas empresas pretenden expandirse, internacionalizarse y colocar sus productos o servicios en el exterior con ciertas garantías, deberán, al menos, alcanzar las normas de calidad internacionales y, en la medida de sus posibilidades, ofrecer valores añadidos que las distingan del resto de las firmas y les permitan superar la brecha tecnológica y de calidad del servicio que tienen con respecto a las demás. Por si fuera poco, deberán ser firmas competitivas en el precio, condiciones de entrega, diseño...

Consejo 434: La dispersión geográfica

Pero esta apertura de fronteras presenta un problema adicional: la dispersión geográfica de la empresa y la dificultad que conlleva el control y la gestión de una firma tan amplia y diversificada. Si dos fábricas de una misma empresa producen un artículo destinado al mercado mundial, indudablemente resulta mucho más fácil controlar su producción y la calidad del servicio que prestan que si son cientos las cadenas de distribución y miles los puntos de venta que van a canalizar el producto hasta el cliente. La globalización económica implica muchas veces complejidad en los procesos de fabricación y distribución.

LA PUBLICIDAD

La publicidad es un elemento primordial para mejorar la competitividad de las empresas y garantizar su supervivencia en un mercado cada día más complicado. En los albores del siglo XXI, pocos son los negocios que podrían sobrevivir sin una publicidad efectiva y bien orientada. Está claro que el objetivo último de una campaña publicitaria son los clientes, y su propósito, captar el mayor número posible.

Consejo 435: ¿Qué publicidad necesitamos?

Pese a la evidente importancia que tiene una buena campaña publicitaria, escoger el tipo de publicidad adecuado para una empresa no siempre es fácil. ¿Hacia qué público nos dirigimos? ¿Debemos usar una cuña radiofónica, un anuncio de televisión, una campaña en prensa escrita o una combinación de todos estos medios? ¿Cuánto dinero podemos o debemos invertir en una campaña publicitaria? ¿En qué fecha debemos lanzar esa campaña?

Consejo 436: Publicitar para vender

Sólo tendremos una buena campaña publicitaria, eficaz, racional y ajustada a nuestro presupuesto, cuando contestemos a todas esas preguntas. Y, sobre todo, conviene que nunca perdamos de vista un principio capital: el objetivo último es el cliente (no en vano, incluimos este apartado en el capítulo dedicado al cliente). El propósito de la pu-

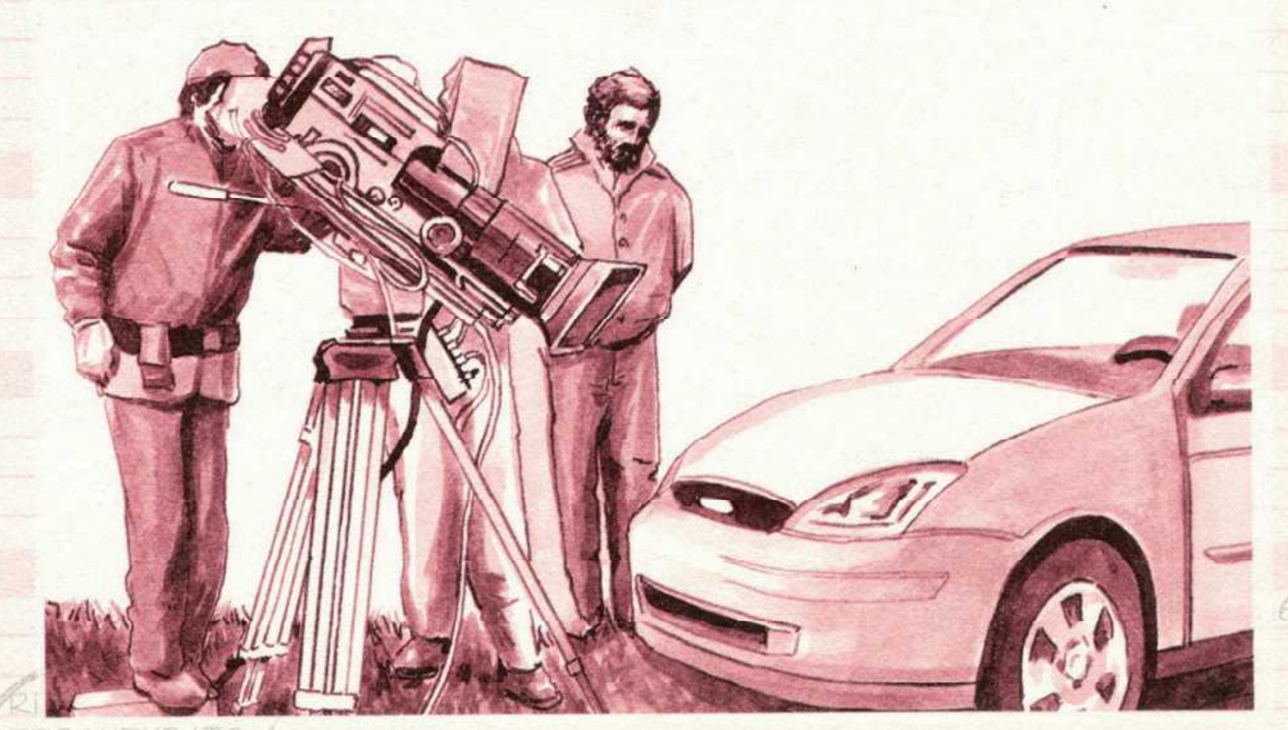
blicidad es sencillo: hacer que los compradores potenciales conozcan los productos y/o servicios de una empresa y conseguir que los clientes fieles refuercen sus intenciones de compra o presten atención a una nueva gama de productos o a factores inusuales, como una promoción especial de temporada o un descuento excepcional en determinados artículos. Cuando menos, la publicidad debe ser capaz de captar el interés de los clientes y conseguir que los consumidores demanden más información, llamen para concertar una cita con los vendedores o responsables de la empresa, se pasen por la tienda... La finalidad última es, por supuesto, lograr una venta.

Consejo 437: Use un mensaje claro y conciso

A través de la publicidad, la empresa envía un mensaje concreto sobre los productos y/o servicios que tiene en el mercado. El acierto de una campaña se basa en la efectividad del mensaje que transmitimos, y dicho mensaje debe ser consistente, rápido, concreto, claro e impactante. A diferencia de otras tácticas de comunicación, como las relaciones públicas y, en cierta medida, el periodismo, la publicidad nos permite controlar el contenido del mensaje, el lugar o lugares en que dicho mensaje va a aparecer expuesto, y la frecuencia y periodicidad de emisión y/o publicación. El control de estas variables permite a la firma anunciante anticipar los objetivos y, en mayor o menor medida, prever el efecto de una campaña publicitaria concreta.

Consejo 438: No es una ciencia exacta

Antes de pensar en el contenido del mensaje, el diseño de la campaña o el medio –o medios– que vamos a usar para su difusión, lo primero es determinar con exactitud las metas que pretendemos alcanzar. Invertir dinero en una campaña publicitaria –cada vez más caras y sofisticadas– sin predeterminar las metas puede hacer que la compañía pierda dinero, tiempo y esfuerzo, pero peor aún, podría reportar más perjuicios que beneficios al





negocio en cuestión, al enviar un mensaje incorrecto a un público inadecuado. Recuerde que la publicidad no es una ciencia, sino más bien un arte y, como tal, es imprevisible. Aun controlando todas las variables antes mencionadas y con un plan específico en mente, no es una garantía de éxito.

Consejo 439: Responda a varias preguntas

Establecer metas para una estrategia publicitaria significa responder a preguntas como:

a) ¿A qué sector del mercado deseo dirigirme con mis productos o servicios?

b) En caso de que la empresa trabaje con varios productos o servicios, ¿cuál es exactamente el producto cuyas bondades me interesa enfatizar con esta campaña?

c) ¿Qué imagen quiero ofrecer a los clientes acerca de mi empresa? (Piense antes cuáles son las características de su target: edad, posición social, creencias, aficiones...)

d) ¿Cuántas ventas pretendo materializar con esta campaña? ¿Cuánto dinero puedo invertir? ¿Me compensa invertir mucho dinero en publicidad si las ventas que preveo materializar son, en principio, bajas?

Consejo 440: Fíjese metas específicas

Las metas que queremos alcanzar con una campaña publicitaria deben ser específicas y no generales. Una meta general, obviamente la meta de cualquier compañía comercial, es aumentar ventas, pero un objetivo tan genérico no puede ser nunca la meta de una campaña publicitaria, al menos no la meta inicial. En principio, una sola campaña, salvo casos excepcionales, carece de la suficiente potencialidad para cubrir una expectativa tan desproporcionada. Fíjese metas más selectivas, como introducir un artículo determinado en un nicho concreto del mercado, aumentar las ventas navideñas en un porcentaje concreto, promocionar un producto, dar a conocer el nombre de la compañía, conseguir que el público se familiarice con una imagen nueva o un logotipo más innovador... La meta de una campaña no tiene por qué estar directamente relacionada con la venta.

A. LA BUENA PUBLICIDAD

Para una empresa, nueva o sólidamente asentada en el mercado, es fundamental diseñar e implementar una campaña que evidencie que su firma es única e incida en la manera en que los productos y/o servicios que oferta van a beneficiar a sus clientes. Cuando hablamos de publicidad, los errores suelen ser bastante comunes, pero no por ello menos repetidos: transmitir un mensaje inadecuado (contenido erróneo); emitir el mensaje correcto, pero presentarlo de manera

UN ESTUDIO DE MERCADO PREVIO

Antes de diseñar e implementar una campaña publicitaria concreta, es muy importante que la empresa haga o encargue un estudio de mercado. De nada servirá invertir mucho dinero en promocionar un producto concreto si el público hacia el que nos dirigimos no es en ese momento receptivo a la aparición de dicho producto.

muy poco atractiva –continente erróneo–; ofrecer un buen mensaje, pero hacerlo en el lugar incorrecto o en fechas equivocadas. Veamos algunas pautas para conseguir una publicidad efectiva, atractiva y racional.

Consejo 441: Conozca bien el mercado

Por muy efectiva y original que sea nuestra campaña publicitaria, es imposible llegar a un mercado que no conocemos bien. Los primeros pasos de una relación amorosa se fundamentan en el mutuo conocimiento de los miembros de la pareja: gustos, aficiones, aspiraciones... Sin pretender establecer un paralelismo exacto, lo cierto es que dos desconocidos no se entenderán si previamente no intentan conocerse. El mercado tiene unas características homogéneas que debemos descubrir para conocer las razones por las que los clientes nos van a preferir a nosotros y no a la competencia. No se trata de ofrecer soluciones a problemas que nadie tiene. También es clave que la empresa defina claramente el mercado que constituye su objetivo y centre sus esfuerzos en dicho sector.

Consejo 442: Evalúe a la competencia

Suele decirse que en el amor y en la guerra todo vale. Y en el mundo de las ventas, añadiríamos aquí. Conocer a nuestro «enemigo» en el actual ambiente de «encarnizada» competencia capitalista es clave para anticipar sus movimientos e intentar contrarrestarlos. Ningún detalle, por nimio que parezca, carece de importancia. Recuerde que la competencia no tiene por qué ser alguien que ofrezca exactamente lo mismo que nosotros; puede brindar sólo algún producto o servicio de nuestra gama, puede tener una oferta distinta a la nuestra, pero alternativa, y puede, en fin, tener un catálogo absolutamente homogéneo al nuestro, en cuyo caso la competencia incidiría directamente en variables como la calidad y el precio. Sólo conociendo con todo detalle todas las probabilidades de «fuga» de los clientes, podremos diseñar una estrategia de contraataque con garantías.



Consejo 443: Baraje todas las opciones

La publicidad es un sistema de comunicación tan atractivo como variado; hacer publicidad no es sólo poner un anuncio en el periódico; las opciones son múltiples. Cuanto más original y creativa sea una campaña, más se distinguirá del resto y, en principio, más posibilidades tendrá de cubrir sus expectativas.

ojo
RI
PRESUPUESTO

Diversifique sus opciones y elija con criterio la que más convenga a los intereses de su empresa y a las características de la misma (dimensiones, grado de implantación en el mercado, tipo de producto que vende, etc.). Recuerde que puede anunciarse en radio, prensa, cine o televisión; que puede diseñar su propia página web, encargar un modesto banner o colgar en Internet un portal dedicado íntegramente a la promoción de su empresa; que puede recurrir a las páginas amarillas, a los medios de comunicación locales o regionales, al correo directo o al envío periódico de e-mails a sus clientes habituales; que puede optar por un modesto anuncio de bajo presupuesto o apostar por una espectacular, sofisticada y cara campaña multimedia; que puede regalar artículos promocionales (bolígrafos, llaveros, imanes para la nevera, cuadernos, tazas...) u ofrecer a sus clientes interesantes y atractivos descuentos en su próxima compra... Como ve, el límite actual de la publicidad viene determinado por la imaginación, casi inagotable, de creativos, diseñadores y empresas.

Consejo 444: Escoja el momento y el lugar

Tan importante, o más, que el contenido del mensaje y su continente es cuándo y dónde se pone en circulación. Hay productos directamente relacionados con unas fechas concretas, cuyo lanzamiento debe producirse necesariamente en dichas fechas (turrones, mazapanes y productos navideños en general, material escolar, bañadores, sombrillas y útiles de playa...). En estos casos, equivocar la fecha de lanzamiento es tan extemporáneo como suicida desde el punto de vista comercial. El lugar escogido para el lanzamiento de una campaña es otro factor clave. Un reloj caro, una marca de colonia selecta o la ropa de firma aparecen anunciados en publicaciones económicas o revistas caras, orientadas a un público con un estatus económico elevado. Los editores de una nueva revista de cine preferirán promocionar su producto entre los alumnos de la Escuela de Cinematografía antes que entre los de la Facultad de Farmacia, en principio más indiferentes a ese artículo. La elección del lugar determina un alto porcentaje de ventas.

Consejo 445: Actúe con cautela

No sobrevalore las posibilidades de su empresa ni se embarque en ambiciosas campañas publicitarias que requieran un elevado desembolso de dinero y no cubran los objetivos previstos. Una campaña cara y espectacular no siempre es efectiva. Ajústese a las posibilidades, necesidades y objetivos promocionales de la firma y ponga a prueba el mensaje que quiere transmitir antes de sacarlo a la luz. De esta forma, los pases privados a un público cuidadosamente seleccionado o las tiradas limitadas de folletos son ideales para testar la eficacia de un anuncio.

Consejo 446: La efectividad del anuncio

Diseñe anuncios eficaces, centrados y orientados al público al que van dirigidos. Muchas empresas cometen el error de hablar de sí mismas, hacen del anuncio una campaña sólo para darse bombo y se olvidan de los problemas, necesidades y expectativas de los consumidores, sin incidir en cómo sus productos o servicios van a cubrir esas necesidades. El primer paso es determinar qué quiere conse-

guir con el anuncio y, si pretende captar al cliente, centre sus esfuerzos en ese objetivo.

Consejo 447: Los interrogantes clásicos

Todos los anuncios, o al menos los de más éxito, comparten algunos elementos comunes que debe tener en mente cuando desarrolle su campaña publicitaria. Son simples, claros, honestos, informativos y orientados a un público determinado de antemano. Un buen anuncio es muy similar en su estructura a una noticia periodística. Como ésta, trata de contestar a los interrogantes clásicos: Quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo.

Consejo 448: ¿Qué le damos a la audiencia?

Lo más importante de un anuncio es el mensaje o el beneficio primario que quiere comunicarle a la audiencia sobre el producto o servicio que vende su empresa. Su mensaje puede dar respuesta a los consumidores sobre una o varias de las siguientes preguntas:

a) ¿Cómo es su producto?

b) ¿Por qué deben comprar su producto y no el de la competencia?

c) Si ya son clientes de su empresa, ¿por qué deben repetir y volver a comprar?

Consejo 449: La importancia del mensaje

Los mensajes publicitarios son diferentes a las frases publicitarias, también conocidas como eslóganes. Un eslogan es una frase contagiosa, que, a fuerza de repetida, acaba incorporada al inconsciente colectivo del público al que se dirige. Por ejemplo, el «Just Do It» de la marca deportiva Nike, la archiconocida «Chispa de la vida», que popularizó Coca-Cola, o el cada vez más famoso «Redecora tu vida» de la firma de muebles Ikea. El mensaje que se pretende transmitir



con el anuncio va más allá de una simple frase, aunque a veces esté contenido en la misma. El mensaje es una idea, una postura o una actitud concreta. Para hacer un anuncio exitoso, no es necesario tener un eslogan (aunque obviamente una frase pegadiza que la gente recuerde ayuda mucho), pero sí es fundamental contar con un mensaje claro.

Consejo 450: Apueste por la frecuencia

Una de las reglas de oro de la publicidad es que la frecuencia funciona más que las dimensiones. Muchos empresarios invierten millonarios presupuestos en espectaculares y ambiciosos anuncios, contratan a cotizadísimos modelos de primera línea, se desplazan a lugares exóticos para rodar, fichan a los mejores equipos técnicos... y el resultado final es nulo o, cuando menos, muy inferior a las expectativas que se habían suscitado en un principio. Otros, en cambio, optan por anuncios de presupuesto más modesto, pero los repiten con una periodicidad y constancia mayores... y el resultado es mucho más satisfactorio: logran un anuncio barato y eficaz. Muchas veces, la repetición suscita en el público necesidades que no logra despertar un solo impacto, por espectacular que sea.

Consejo 451: Sea fiel a su imagen

Es importante que una empresa permanezca fiel a su imagen y durante el mayor tiempo posible. En una sociedad que entroniza la imagen como elemento de referencia, la identificación visual de una empresa es fundamental para suscitar una respuesta inmediata en el público. Hay logotipos o imágenes de marca tan universalizados y asentados que su modificación radical –no pequeños retoques actualizadores– sería impensable. Quién no tiene una imagen precisa del logotipo de Coca-cola o del de la firma deportiva Nike. Una empresa que intente hacerse un hueco en el mercado debe aprovechar todas las oportunidades y soportes a su alcance –papelería, bolígrafos, llaveros, cajas de los productos...– para incluir el logotipo y lograr que el público se familiarice con él. Una vez que los consumidores identifiquen la marca con una imagen concreta, hay que mantenerse lo más fieles posible a esa imagen y no cambiarla, salvo causas de fuerza mayor.

Consejo 452: Siga los efectos de su anuncio

Cuando la campaña publicitaria en cuestión esté en la calle, la empresa debe calibrar el impacto que la misma tiene en el público y hacerlo de forma continuada. Hay anuncios que, por su novedad, su impacto o su espectacularidad, resultan muy efectivos durante las primeras exhibiciones y van perdiendo «fuelle» a medida que éstas se suceden. El mantenimiento y la repetición periódica de estos anuncios puede cansar y suscitar un efecto de rechazo, totalmente contrario al que se pretendía despertar. Nunca debemos perder de vista a los consumidores ni olvidar que ellos son los destinatarios de la publicidad. De ahí la importancia que tiene seguir muy de cerca el efecto que los anuncios causan en el público.

5

EL PRODUCTO



Jun
Jul
Ago
Sep
Oct
Nov
Dic



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

GENERALIDADES

Hasta ahora hemos visto los factores humanos que intervienen en el proceso de venta: el vendedor y el cliente, sobre todo. En este capítulo vamos a centrarnos en el análisis y estudio del producto, los bienes tangibles o intangibles que el comercial pretende vender a sus potenciales consumidores. Este apartado se centra, por lo tanto, en el estudio de la oferta que se pone en circulación.

Consejo 453: Definición de producto

Un producto es un bien con características tangibles e intangibles, a través de las cuales se pueden satisfacer las necesidades y deseos concretos de los clientes que se interesan en la adquisición de dicho producto. Las características palpables o físicas de los productos son, por ejemplo, su peso, su tamaño, su color, su volumen... Las características intangibles no son, por impalpables, menos importantes; hacen referencia a lo que el cliente percibe del producto en cuestión: su prestigio, durabilidad, implantación, las prestaciones que ofrece, su precisión... Son, si se quiere, factores más «etéreos» que las características físicas, pero, en definitiva, determinantes, porque condicionan sobremanera al comprador e influyen en su ánimo para impulsarle o no a adquirir ese producto.

Consejo 454: Características alterables

Las características del producto, tanto las tangibles como las intangibles, se pueden modificar –y, de hecho, se modifican muchas veces– para adaptar el artículo a las exigencias de los consumidores. Una empresa que fabrica una línea de productos con unas características determinadas puede introducir ligeras variaciones en la composición o estructura de dichos productos para adaptarlos a las necesidades concretas de la demanda. Además, la percepción que los usuarios tienen de ciertos artículos es susceptible de modificación merced, por ejemplo, a promociones, campañas de publicidad o cambios perceptibles en dicho artículo: un nuevo diseño, otro color, más prestaciones... No en vano, las características del producto son inherentes a él, y son las que, en mayor medida, determinan el interés del usuario.

Consejo 455: Definición de servicio

Pero, como ya hemos visto, las empresas orientadas a la venta no siempre ofrecen productos concretos, sino que muchas de ellas brindan servicios a los usuarios. Un servicio es un producto intangible que comprende una acción, una ejecución o un esfuerzo y que no puede poseerse físicamente. Por lo general, los servicios se suministran mediante la aplicación de esfuerzos humanos, electrónicos y/o mecánicos tendentes a satisfacer las necesidades, deseos o aspiraciones del cliente.

Consejo 456: Un concepto muy amplio

A pesar de la distinción entre producto y servicio que acabamos de hacer, en realidad, los servicios no dejan de ser un producto (entendiendo como tal la oferta u ofertas que una empresa comercial hace a la sociedad) y, a lo largo de este capítulo, cuando hablemos de producto, nos estaremos refiriendo

a ambos. De hecho, la amplitud del concepto «producto» es tal que, por extensión, esta palabra se usa para referirse a todos los bienes y servicios que circulan en una sociedad regida por la ley de la oferta y la demanda.

Consejo 457: Un todo unitario

También podemos definir como producto cualquier cosa que se recibe en un intercambio, sea o no comercial. De acuerdo con esta acepción, el producto vendría a ser una compleja y variopinta mezcla de atributos tangibles –que incluyen productos, artículos o beneficios concretos–, funcionales, sociales y psicológicos que recibe el consumidor.

Consejo 458: La importancia de la apariencia

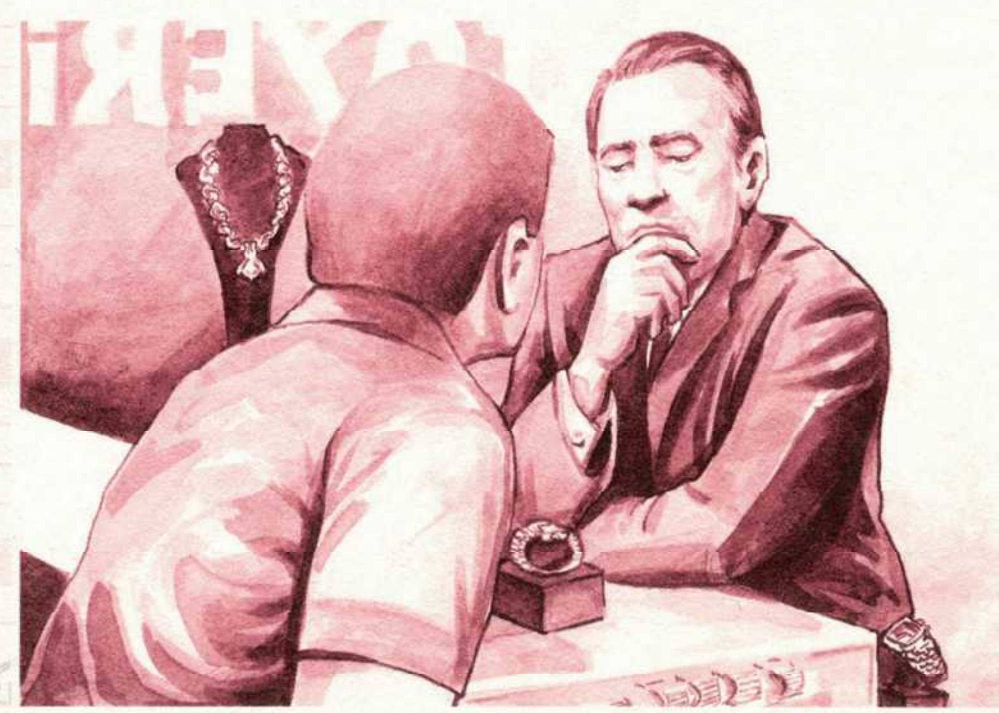
Finalmente, en los productos materiales, la presentación de los mismos es un factor clave y un valor añadido que redunda en beneficio de la impresión que dicho artículo produce en el comprador final. Por ejemplo, un producto con una presentación barata, vulgar o poco atractiva suscita en el cliente la sensación de que dicho producto es de baja calidad, independientemente de las cualidades objetivas del mismo. En cambio, un producto de calidad media presentado en un estuche elegante y estético es percibido por el comprador como un artículo fino, de prestigio y con clase.

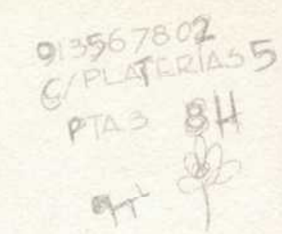
TIPOS DE PRODUCTOS

El mercado actual ofrece infinidad de productos y servicios. Esta enorme variedad hace que sea especialmente difícil ensayar una clasificación de los mismos, ya que los criterios que podríamos usar son múltiples. Con la intención de simplificar la tarea, vamos a optar por una clasificación que atienda a los compradores habituales de esos productos. Tendríamos entonces dos grandes grupos:

a) Productos de consumo.

b) Productos industriales.





A. PRODUCTOS DE CONSUMO

Los productos de consumo son los que adquiere una persona, familia o núcleo de convivencia para su consumo particular. Este tipo de productos se puede clasificar por la preeminencia o importancia que da el consumidor a dicho artículo. Son los productos que se compran con el fin fundamental de satisfacer necesidades personales y/o familiares.

Consejo 459: Primera necesidad

Los bienes o productos de primera necesidad son los productos de consumo por antonomasia. Son aquellos artículos que satisfacen las necesidades básicas de los usuarios (alimentación, vestido y vivienda) e integran habitualmente la cesta de la compra del ciudadano medio. Por tanto, son productos de consumo masivo y conforman la base de la economía interna en los países industrializados. Alimentos, bebidas, productos de higiene y aseo, ropa, calzado... cubren a diario las necesidades de los usuarios y conforman el grueso, ineludible y generalizado, de las inversiones del consumo individual y familiar.

Consejo 460: Rapidez y comodidad

Puesto que la compra de dichos productos es ineludible, el consumidor valora mucho la rapidez y comodidad a la hora de adquirirlos. Actualmente, se tiende a invertir el menor tiempo posible en la compra diaria y cada vez son más los usuarios que dedican el fin de semana a hacer esas compras, o que valoran los establecimientos o supermercados que ofrecen como valor añadido un servicio personalizado y a domicilio. Además, el uso cada vez más habitual de Internet, sobre todo entre determinados sectores de la población (profesionales liberales, jóvenes, clase media-alta...), hace que cada día sea más normal «llenar» la cesta diaria de la compra sin necesidad de moverse de casa o del trabajo.

Consejo 461: Dos cestas de la compra

Pese a que todo el mundo coincida en la obligación de comprar estos bienes de primera necesidad, obviamente no todos los usuarios tienen los mismos hábitos de consumo. En esencia, podemos distinguir dos tipos de cestas de la compra. La primera sería la de aquellos consumidores que compran siempre los productos de sus marcas predilectas, independientemente de su precio. La segunda cesta es la que cubriría las necesidades de los clientes no «marquistas», menos selectivos o habituados a determinados artículos que los anteriores. Los hábitos de consumo de nuestro país evidencian que este último empieza a ser el cliente de bienes de consumo masivo más habitual; se trata de usuarios que buscan los productos más baratos,

DOMINIO DEL SUPERMERCADO

En nuestro país, la mayoría de las compras de productos de primera necesidad se lleva a cabo en los supermercados y grandes superficies comerciales. Sin embargo, esta tendencia se quiebra en el caso del pan, las frutas y las verduras, productos para los que la mayor parte de los consumidores sigue prefiriendo los pequeños establecimientos.

sin importarles en demasía la marca o el establecimiento donde se vendan.

Consejo 462: Productos menores

Bajo la denominación genérica de productos menores podemos incluir todos aquellos artículos que, sin ser de primera necesidad, satisfacen los deseos o caprichos de un determinado número de usuarios. Nos referimos a productos como las golosinas, los cigarrillos, las bebidas alcohólicas, los frutos secos, la ropa relativamente barata pero no estrictamente necesaria... En definitiva, son productos de uso común, compras no muy caras en las que el consumidor se esfuerza poco por identificar y evaluar alternativas.

Consejo 463: Productos duraderos

Los productos de larga duración o de vida dilatada son artículos que se compran de forma esporádica y que, más que a una necesidad, responden a un capricho, deseo o aspiración concreta del comprador. Sin llegar a ser productos de lujo, tampoco se les puede considerar artículos estrictamente necesarios, aunque, en determinadas sociedades y dado un cierto nivel de vida, muchos usuarios los consideran básicos. Nos referimos a productos como televisores, vídeos, aparatos de música, ordenadores, determinados muebles, coches, motocicletas, bicicletas... A la hora de adquirir estos artículos, el comprador tiene un mayor nivel de exigencia, ya que, no en vano, son productos duraderos cuya compra exige un cierto desembolso de dinero. Implican una comparación de tiendas, marcas, modelos, prestaciones... con arreglo a criterios como el precio, la calidad, el estilo.

Consejo 464: Productos selectivos

Los productos selectivos, especializados o de lujo conforman la quintaesencia del consumo como actividad lúdica. Son artículos que ad-



quirimos muy de vez en cuando y que, lejos de cubrir una necesidad concreta o hacernos la vida más fácil y cómoda, responden sólo a la satisfacción de un capricho concreto. Estos productos, por lo general, requieren un fuerte desembolso de dinero y su compra implica un esfuerzo suplementario para la mayoría de las personas. Suelen ser regalos, productos exclusivos y con características únicas, que ayudan a configurar una imagen concreta en la mente del consumidor; de hecho, son productos que habitualmente no tienen posibles sustitutos en el inconsciente del cliente. Nos referimos, por ejemplo, a carísimos y exclusivos perfumes, relojes de afamadas marcas, joyas únicas o ropa de los diseñadores más vanguardistas. Estos artículos suelen estar reservados a una determinada clase social, formada por usuarios más selectivos, sibaritas y exigentes.

Consejo 465: Generalización del «lujo»

Hay productos que originariamente estaban concebidos como artículos de lujo, pero el tiempo, la extensión y generalización de su uso les ha brindado un carácter más popular. El ejemplo más significativo es, sin duda, el del teléfono móvil. De artículo casi exclusivo, el móvil ha pasado a convertirse en una herramienta de trabajo, casi imprescindible para quien esté integrado en la sociedad actual. No obstante, hay compañías que, sin renunciar a las venta generalizada de sus productos, apuestan por mantener la exclusividad del artículo y ofrecen a sus clientes más exquisitos modelos que el ciudadano medio no puede adquirir y que denotan, como auténticas piezas de orfebrería que parecen (modelos diseñados en oro o platino, muy avanzados tecnológicamente y con infinidad de prestaciones y servicios), el estatus económico y social que tienen sus propietarios.

Consejo 466: Una cuestión de imagen

Además, los productos exclusivos dotan al consumidor de un gran prestigio por el mero hecho de tenerlos. Son productos bien considerados dentro del mercado y tienen «nombre propio»: la marca les da un valor añadido. De hecho, muchos consumidores se sienten atraídos por la marca y no por el producto en sí mismo. El grado de identificación es tal que, si la empresa pusiese en el mercado el mismo producto con otra marca distinta, muchos compradores habituales no lo adquirirían. Por ejemplo, si ponemos a disposición del consumidor un frasco de perfume de Chanel Nº5 con su identificación y a su lado otro frasco con el mismo perfume, pero más barato y sin la identificación de marca, el consumidor selectivo comprará sin duda el primero. En definitiva, esos consumidores son fieles a la marca y no al artículo.

Consejo 467: Públicos y privados

Dentro de los productos de lujo, los hay públicos y privados. Los primeros fomentan la imagen de exclusividad que transmite, o quiere transmitir, su propietario y son un distintivo de clase. Por ejemplo, yates, clubes de golf, coches de lujo, chalets, fincas, ropa de exclusivos diseñadores... Los segundos también refuerzan esa imagen de exquisitez, pero responden más al grado de exigencia del usuario, a su sibaritismo o a la satisfacción de caprichos especiales: aparatos de DVD dotados de la última tecnología, saunas priva-

das instaladas en el domicilio, equipos de música con todas las prestaciones, pantallas gigantes para exhibiciones privadas de cine...

Consejo 468: Hábitos cambiantes

Los hábitos de consumo de las personas varían mucho con el tiempo y con la evolución económica y social. No en vano, economía y sociedad están íntimamente ligadas y se influyen una a otra. De hecho, el crecimiento económico de nuestro país ha provocado cambios en la sociedad que se reflejan en el consumo de productos orientados al ocio y al tiempo libre. Además, el fomento, desarrollo e implantación de la industria productiva nacional ha multiplicado la adquisición y consumo de estos bienes duraderos.

Consejo 469: Evolución del consumo

Hoy en día, los grupos de bienes de primera necesidad (alimentos, calzado y textil), van perdiendo peso en la cesta de la compra de las familias españolas a favor del consumo de grupos de productos relacionados con la vivienda (decoración, comodidades...), los transportes (coches, motos...) y las comunicaciones (teléfonos móviles, ordenadores portátiles, agendas electrónicas...). Y es que cada época y cada sociedad tienen unas prioridades concretas, que vienen determinadas por el grado de desarrollo de dicha sociedad y el nivel de exigencia de sus ciudadanos.

B. PRODUCTOS INDUSTRIALES

Los productos industriales tienen una configuración y características sustancialmente diferentes de los anteriores. Con este nombre conocemos aquellos bienes necesarios para fabricar otros bienes finales. Por eso, su venta se dirige a otras compañías u organizaciones y no a consumidores individuales.

Consejo 470: Qué pide el cliente industrial

En definitiva, podemos definir un bien industrial como un complejo paquete de capacidades para resolver problemas concretos. Los consumidores y usuarios de productos industriales tienen exigencias y necesidades específicas. El cliente industrial valora mucho aspectos como la financiación y



el servicio pre y post venta. No en vano, suelen ser productos caros, cuya producción requiere mucha precisión y que obligan al dis-

tribuidor a cumplir escrupulosamente los plazos de entrega estipulados previamente. Y es que, como en todos los sectores comerciales, la imagen es fundamental: no son pocos los clientes del ramo industrial que con sólo visitar una planta manufacturera o conocer el sistema administrativo o de distribución del fabricante deciden hacer un pedido concreto.

Consejo 471: Dos propósitos definidos

En definitiva, los productos industriales son adquiridos por las industrias y organizaciones empresariales con dos propósitos:

1. Realizar con ellos sus actividades de producción y distribución.

2. Incorporarlos como parte integral de los artículos que producen.

B. 1. TIPOLOGÍA

En virtud de estos propósitos, podemos dividir los productos industriales en varios grupos.

Consejo 472: Las instalaciones

Las instalaciones industriales son los edificios y demás estructuras y ubicaciones destinadas al almacenaje y producción de los artículos. La versatilidad y modernidad de estas instalaciones no sólo contribuye a que el producto final sea mejor y más competitivo, sino que además representan un valor añadido de imagen de cara al cliente. Hay leyes específicas que regulan factores como los espacios mínimos, los criterios de distribución y las condiciones de seguridad de las instalaciones industriales, sobre todo los de aquellas que están destinadas a la fabricación, almacenaje o distribución de sustancias y materiales peligrosos.

Consejo 473: Los equipos

Los equipos son la infraestructura material que se usa para las funciones requeridas por las compañías industriales y otras organizaciones empresariales. Hay empresas especializadas en la fabricación de equipos de transporte (vehículos ligeros y pesados, cubetas para el transporte de mercancías peligrosas o inflamables, cámaras frigoríficas...), almacenamiento (vehículos y máquinas para distribuir y ordenar los productos en los almacenes, estanterías de madera o metal...), mantenimiento y servicio de oficinas (ordenadores, programas informáticos, fotocopiadoras, reveladoras, fax...).

Consejo 474: Los suministros

Los suministros son los diversos artículos que se utilizan en las operaciones de fabricación, producción y distribución, pero que no se incorporan en los productos finales que le llegan al consumidor individual. En definitiva, son materiales que posibilitan o facilitan las labores intermedias tendentes a la creación del producto final. Por ejemplo, gasolina, combustibles en general, lubricantes, guantes y máscaras de seguridad, trajes ignífugos, baterías, cepillos industriales para laboratorios, material médico-sanitario, cristales, etc. Dentro del campo de los suministros, hay empresas generalistas y otras, más especializadas, dedicadas únicamente a

la producción de materiales destinados a un sector industrial concreto. Hoy, la mayoría de estas empresas tiende a la especialización.

Consejo 475: Los servicios

Las empresas de servicios satisfacen las necesidades concretas –tangibles o intangibles– que tienen otras empresas para desarrollar su trabajo normal. El sector servicios está muy diversificado y hay infinidad de empresas susceptibles de encuadrarse bajo esta denominación genérica. Son empresas de servicios las que facilitan a otras la contabilidad, las instalaciones informáticas, la publicidad, el diseño editorial, arquitectónico, urbanístico o industrial, la limpieza y mantenimiento de las instalaciones, las empresas de producción cinematográfica y efectos especiales... Sin su mediación, el trabajo de las compañías que las contratan sería imposible o más difícil.

Consejo 476: Las materias primas

Son los bienes y sustancias que se transforman en productos comercializables durante el proceso de fabricación. Estas empresas, normalmente especializadas en un sector concreto, suministran a sus clientes productos como madera, metal, arena, minerales, artículos y agentes químicos, pigmentos, petróleo, pinturas, aceites... Entre las materias primas, las hay naturales y prefabricadas, y las empresas que las suministran se encargan bien de su extracción o bien de su producción y/o manipulación. Los clientes de este tipo de empresas son habitualmente usuarios especializados que demandan una alta calidad del producto y un servicio rápido y personalizado.



Consejo 477: Componentes materiales

Se trata de artículos o componentes que, por lo general, se adquieren listos para incorporarlos a los productos en su proceso de fabricación. Habitualmente, las empresas clientes no transforman estos productos, sino que los incorporan al proceso de fabricación como parte integrante del artículo final que ellas comercializan. Hablamos de materiales como los tornillos, las tuercas, los empaques...

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La fórmula «ciclo de vida del producto» se usa para describir las diversas etapas por las que atraviesa un producto o un servicio, desde su introducción inicial en el mercado hasta su consolidación en el mismo y, llegado el caso, su posterior desaparición o sustitución por

otro producto mejor, más moderno o con mayores prestaciones. La teoría sugiere que cada producto tiene un ciclo de vida finito, pero lo cierto es que es muy difícil anticipar la duración del mismo y determinar los factores que acortarán o alargarán la vida de un artículo. Con todas las matizaciones que se quieran hacer, hoy en día se apuesta por reducir el ciclo de vida de un producto y fomentar la sustitución permanente.

A. ETAPAS

El ciclo de vida de un artículo se divide en cuatro etapas. Cada fase se corresponde con una tendencia de las ventas de dicho producto.

1. Etapa de introducción.
2. Etapa de crecimiento.
3. Etapa de madurez.
4. Etapa de declinación.

Consejo 478: Etapa de introducción

Marca el inicio de la vida del producto o servicio. Durante esta etapa, los beneficios que aporta el producto a la compañía son mínimos, pues sus ventas son muy bajas y aún no alcanzan para cubrir sus costos de producción y comercialización. Por si fuera poco, el producto, todavía desconocido, exige de la empresa una inversión muy fuerte en promoción y publicidad. En esta etapa, la empresa debe calibrar minuciosamente el grado de implantación que pretende conseguir y adecuar la inversión necesaria a los beneficios que prevé obtener con el nuevo producto o servicio. Además, el coste de producir cada unidad es alto, con lo que los precios de introducción también suelen ser altos. A pesar de ello, muchas veces el rendimiento del producto es negativo y hay que seguir invirtiendo dinero para conseguir los primeros clientes.

Consejo 479: Limite su margen de confianza

En esta fase, es importante tener paciencia para asumir las más que posibles pérdidas iniciales y luchar por el reconocimiento del producto o la marca más que por los posibles beneficios que logremos. Evidentemente, esto no implica que las pérdidas que deba asumir la empresa sean ilimitadas: el margen de confianza que la compañía debe otorgar a un nuevo producto o gama de productos ha de ser amplio, pero nunca hasta el punto de comprometer las ventas ya consolidadas de otros artículos de la empresa, o incluso la supervivencia misma de la firma.

Consejo 480: Etapa de crecimiento

Cuando el producto empieza a ser aceptado en el mercado, las ventas empiezan a crecer y los beneficios se materializan, aunque aún de forma lenta. Los costes de fabricación se reducen (bien por una mayor experiencia en la producción, bien por una producción de mayor volumen) y los ingresos crecen ya por encima de los gastos, los cuales tienden a estabilizarse dentro de unos márgenes asumibles por la compañía. No obstante, muchas empresas optan por mantener aún un precio alto. La promoción y la publicidad siguen siendo fundamentales para afianzar la imagen de marca en el mercado y fomentar la necesidad del producto entre los usuarios.

Consejo 481: Clientes y competencia

En esta segunda fase, aparecen ya los primeros clientes fieles (que han conocido el producto, lo han adquirido, les ha gustado y repiten) y se van añadiendo poco a poco nuevos consumidores. EL problema es que, durante esta etapa, aparecen también los competidores, que se han dado cuenta del interés del producto y de su crecimiento. Es el momento de decidir cómo reaccionar ante esta nueva competencia. Las alternativas son múltiples, pero en todo caso deben ser cuidadosamente analizadas: repercutir la reducción de costes en el precio y bajarlo, reinvertir todos los recursos generados hasta la fecha en seguir promocionando el producto, diferenciar el artículo del de los imitadores, etc.

Consejo 482: Etapa de madurez

Llega un momento en que el producto se labra un mercado y las ventas alcanzan su nivel más alto posible. La demanda del producto, entre cliente fieles y ocasionales, se estabiliza y los costes, probablemente, han seguido reduciéndose. En principio, y si todo se ha desarrollado con normalidad, los recursos generados son altos y la empresa empieza a recoger sus frutos, sin necesidad de reinvertir el total de fondos generados. La intensidad de la competencia que ha surgido genera enormes presiones sobre los precios y los márgenes de utilidad, e incluso puede provocar una reducción de los beneficios.

Consejo 483: Replantee su estrategia

Si la empresa empieza a perder dinero, o a dejar de ganarlo, debe replantear su estrategia; puede optar por especializarse en un segmento de la producción, rediseñar o modernizar el producto, apostar por campañas de promoción y descuentos atrayentes, ofrecer servicios complementarios y atractivos para el cliente, seleccionar un nicho concreto del mercado que garantice una participación



elevada y rentable, etc. Pese a todo, tarde o temprano, el producto va a perder su atractivo, sea para los clientes individuales, sea para las empresas compradoras.

Consejo 484: Etapa de declive

Finalmente, ante la saturación del mercado, algunos competidores se retiran y aparecen productos sustitutivos, que, como mínimo, compiten por la renta y los ingresos de los clientes. Los beneficios pueden convertirse en pérdidas y las ventas empiezan su descenso, anunciando la muerte del producto si no se toman las medidas adecuadas. Pese a los problemas, el producto puede permanecer en el mercado durante un tiempo relativamente largo y, si la empresa es sólida y tiene una gama de productos amplia y diversificada, puede mantener el artículo en cuestión y hacerlo de forma rentable, ya que ahora los costos de producción son bajos.

Lo que hemos visto hasta ahora no deja de ser una formulación teórica, que intenta predecir las etapas que atraviesa la vida de un producto o servicio, pero que no tiene por qué ajustarse escrupulosamente a la realidad.

Consejo 485: Sólo una formulación teórica

En la vida real, los productos pueden evolucionar de distintas formas, y esa evolución no tiene que ajustarse necesariamente a los planteamientos teóricos. La duración de las etapas puede ser muy variada y algunos productos incluso se «saltan» alguna fase. Lo cierto es que, hoy en día y en determinados sectores, los ciclos se miden en meses y no en años. Además, la empresa puede intervenir activamente en el ciclo vital del producto, generando nuevas fases de crecimiento tras una fase de madurez o provocando eliminando el producto sin pasar por la fase de declive.

Consejo 486: Prevea con mucha antelación

La utilidad práctica de este planteamiento consiste en que permite comprender el complejo y dinámico proceso de explotación de un producto y, sobre todo, la necesidad de preparar continuamente nuevos productos para mantener viva la empresa en el futuro. Es fundamental determinar en qué fase se encuentra, o parece encontrarse, el artículo que se fabrica y vende, y prever las acciones que se realizarán en un futuro inmediato.

MEZCLA DE PRODUCTOS

Normalmente, las empresas no se arriesgan a apostar por un único artículo y ofrecen al mercado toda una gama de productos, más o menos relacionados entre sí. Al conjunto de artículos que comercializa una empresa se le denomina cartera o mezcla de productos.

EMPRESAS MONOTEMÁTICAS

Las empresas que se especializan en un producto, y sólo comercializan ese tipo de artículo, no diversifican sus riesgos y pueden centrar sus esfuerzos en lograr el mejor valor del mercado. Pero tampoco diversifican sus oportunidades y dependen totalmente de algo tan voluble e inconstante como la evolución de un único artículo.

Consejo 487: Estudie su cartera a fondo

Dado que cada artículo se encontrará en una fase distinta de su ciclo de vida, conviene estudiar a fondo la cartera total de productos de la empresa para planificar sin errores la estrategia comercial. Así evitaremos, por ejemplo, que todos los productos entren en declive a la vez o que la compañía centre sus esfuerzos promocionales en un artículo que no acaba de consolidarse en un mercado siempre cambiante. Además, si una empresa detecta una fuerte dependencia de un producto determinado, tal vez convenga introducir una nueva gama de artículos para compensar los riesgos derivados de cada uno de ellos: a veces se usan los recursos generados por un producto para desarrollar otros.

La oferta total de productos que brinda una organización empresarial está formada por:

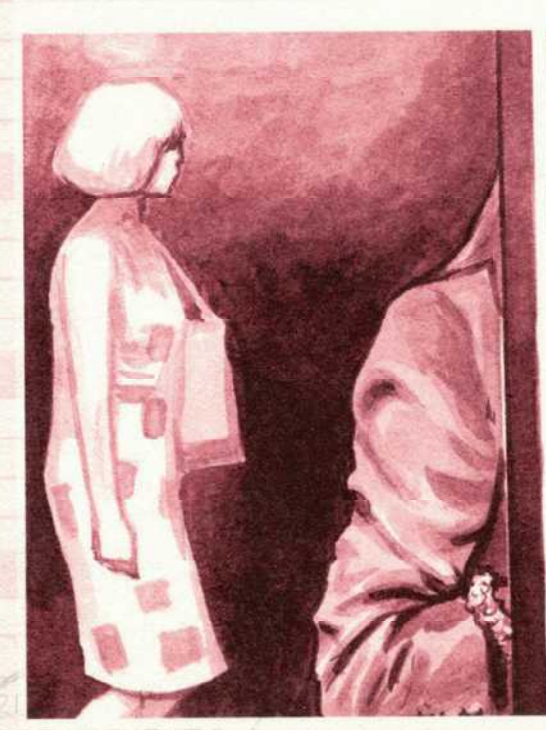
1. Líneas de productos.
2. Productos individuales.

Consejo 488: Línea de productos

Por línea de productos entendemos un conjunto de artículos específicos que corresponden a la misma categoría, ya que comparten una o varias características comunes. Los criterios que se utilizan para unificar los productos que conforman una línea son tan numerosos como diversos: satisfacen las mismas necesidades de los clientes, su uso es complementario (familias de productos), desempeñan la misma función, tienen los mismos valores tangibles (peso, tamaño, volumen...). La comercialización de una línea de productos explota las ventajas de las similitudes existentes entre los artículos para eliminar la redundancia y hacer más eficiente el proceso de producción y distribución.

Consejo 489: Un concepto genérico

El concepto «línea de productos» no es aplicable sólo a la oferta interna de cada una de





las empresas, sino que es una formulación más amplia, que también puede hacer referencia a un conjunto de productos en general, independientemente de quién los produzca y/o comercialice. En este sentido, es homologable al concepto «familia de productos». Por ejemplo, productos de línea blanca (frigoríficos, estufas, alacenas, muebles de cocina, lavadoras...), de línea electrónica (televisores, planchas, radios, consolas, estéreos, tostadores...), línea de cosméticos (esmaltes, tintes, pintalabios...).

Consejo 490: Estrategia de conjunto

Una línea de productos permite que la firma que los comercializa planifique y diseñe su estrategia comercial jugando con las posibilidades que le ofrece la línea en cuestión. Por ejemplo, la empresa puede añadir a su línea habitual de productos un nuevo artículo de mayor prestigio o más implantado en el mercado, con la intención de aprovechar su tirón y aumentar las ventas de otro artículo de la misma línea más barato, de peor calidad o que no acaba de tener el favor del público.

Consejo 491: Productos individuales

Las unidades de producto o productos individuales son elementos o modelos específicos dentro de una línea de productos, que se identifican por su precio, sus dimensiones, sus características concretas, sus utilidades, el servicio que prestan al usuario... Este concepto es equiparable a la acepción más restringida de la palabra «producto», entendida como los artículos físicos, tangibles y palpables que una empresa pone en circulación.

EL PRECIO DEL PRODUCTO

El precio de un producto es la expresión monetaria de su valor y, como tal, ocupa una posición central en el proceso de intercambio competitivo y es un factor clave para determinar el nivel de implantación y aceptación de un artículo por parte de los clientes.

Consejo 492: Una variable difícil de definir

Desde un punto de vista estrictamente académico, el precio puede definirse como una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio. En el caso del cliente, el precio que está dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad, la cantidad y la naturaleza de las satisfacciones que espera. Para el vendedor, la variable «precio» es la suma del valor de los elementos incorporados al producto y del tiempo y el dinero que ha invertido en su producción y/o distribución; a esto hay que añadir el beneficio que la empresa pretende sacar con la venta.

Consejo 493: Factores subjetivos

En realidad, la noción de «precio» es mucho más amplia y complicada, y excede la simple conjunción de factores puramente objetivos y cuantitativos. Es muy difícil aprehender todas las variables que conforman este concepto en una simple definición. De hecho, el sacrificio realizado por el comprador que desea adquirir un producto que excede sus posibilidades no está medido completamente por la cantidad de dinero que desembolsa por el mismo; de forma análoga, la satisfacción re-

cibida por el usuario no es una realidad cuantitativa, y no se puede calibrar con exactitud por la cantidad y/o calidad del bien recibido.

A. CÓMO SE FIJA EL PRECIO

Obviamente, los precios de los productos no son homogéneos y, a la hora de determinar el valor monetario que hay que asignar a un artículo nuevo que se lanza al mercado, la gerencia debe tener en cuenta varios factores.

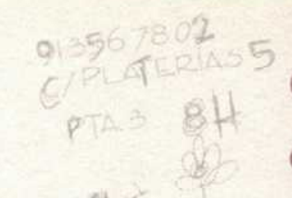
Consejo 494: El factor demanda

Uno de los factores más importantes para determinar el precio final de un producto consiste en estimar la demanda total que dicho producto pueda llegar a tener, lo que resulta más fácil de hacer con un producto con arraigo en el mercado que con uno nuevo. En el caso de los productos nuevos, la empresa debe estudiar si ya existe en el mercado un producto o línea de productos similar al que se va a lanzar y utilizar sus precios como referencia. Si el nuevo producto carece de implantación en el mercado, la compañía que lo lance debería hacer pormenorizados estudios previos para evaluar los volúmenes de ventas con diferentes precios.

Consejo 495: Cuota de mercado

La participación o cuota de mercado es una variable íntimamente ligada al precio. En primer lugar, la empresa debe definir sus prioridades: una compañía que lucha por incrementar su participación en el mercado puede fijar el precio de una forma más agresiva –precios más baratos gracias a mayores descuentos– que una empresa cuyo objetivo primordial sea vender el nuevo producto y se conforme con su actual cuota de mercado. El nivel de participación que una empresa logre en el mercado viene determinado por su capacidad de producción y/o distribución, su nivel de competencia gerencial y la posibilidad de brindar una oferta de más calidad o diferente de la de la competencia.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 496: Qué hace la competencia

La competencia –actual y potencial– es un factor determinante para fijar el precio base de un producto. Un artículo nuevo que aparece en el mercado sólo mantiene su originalidad por un tiempo determinado, justo hasta que aparece la competencia y bombardea la demanda con productos parecidos, mejorados o más baratos. La amenaza de la competencia será mayor cuanto más fácil resulte acceder al sector del mercado en el que se encuadra el producto en cuestión.

Consejo 497: Referencia clave para el cliente

De hecho, el precio sirve como factor de diferenciación del producto frente al de nuestros competidores, ya que los consumidores suelen utilizar el precio como primer factor de comparación entre los productos, sean caros o baratos. El cliente que no da mucha importancia a las marcas y se guía sólo por un criterio de utilidad elegirá el producto más barato entre dos que le ofrezcan las mismas o parecidas prestaciones. En el caso de los compradores exigentes o selectivos, la imagen de calidad que perciban de un producto estará muy influida por su precio, sobre todo si no tienen más elementos de referencia.

Consejo 498: Precio de introducción

Ya hemos visto que los costes de lanzamiento de un producto son bastante elevados y, en consecuencia, la mayoría de las empresas fija un precio elevado en la primera fase del ciclo de vida del artículo. No obstante, hay compañías que optan por una estrategia contraria y establecen un precio de introducción bajo para llegar al mercado masivo de forma inmediata. Generalmente, son las empresas grandes, con una amplia gama de productos y bien asentadas en el mercado, las que se pueden permitir el lujo de optar por esta fórmula. Las empresas pequeñas o recién implantadas por lo normal no pueden asumir los costos derivados de un precio inicial bajo.

Consejo 499: Precio al alza

Un precio alzado es el que supera con creces la escala de precios esperados, en función de la situación del mercado, la demanda calculada, la actitud de la competencia o el tipo de producto. Muchas empresas apuestan por esta estrategia y «venden» el elevado precio que proponen como un valor diferencial que evidencia la calidad y exclusividad del producto en cuestión. No deja de ser una estrategia arriesgada, pero es un reclamo que funciona con clientes exigentes, selectivos o muy interesados en un sector concreto del mercado y que buscan algo más que un precio asequible. Hay empresas que optan por

NO OLVIDE QUE...

Fijar un precio de venta bajo es una estrategia que muchas empresas utilizan no sólo en la fase de introducción del producto, sino en etapas posteriores de su ciclo de vida. De hecho, muchas compañías han salvado sus productos de una vejez prematura o de una «muerte» segura tan sólo modificando a la baja su precio en el mercado.

mantener esta fórmula durante un tiempo concreto y, más adelante, bajan el precio para llegar a sectores más amplios del mercado.

Consejo 500: Política de precios

Independientemente del criterio que una empresa siga para fijar el precio de sus productos, es fundamental que la firma tenga una política de precios realista y que establezca de forma racional lo que se debería cobrar al cliente por la prestación de los servicios o la adquisición de los productos de dicha firma. Imponer una política de precios con criterios lógicos (atendiendo a factores como el tipo de producto ofertado, la situación del mercado, la actitud que tiene la competencia, el sector del público al que nos dirigimos...) permitirá que la empresa tenga precios normalizados y, por consiguiente, ganará cuota de mercado.

Consejo 501: Fije un precio racional

Tenga en cuenta que el cliente –habitual u ocasional– de una empresa está en contacto con otras personas que adquieren productos similares o reciben servicios análogos en otras compañías. Inevitablemente, surgirá la comparación entre el precio pagado y el servicio o producto recibido. Una fuerte disparidad en ambos aspectos no beneficiará a la empresa ni, por extensión, a la seriedad del sector a que pertenezca dicha compañía. Si el cliente percibe diferencias ostensibles de precio entre una empresa y otra, tenderá a pensar si no habrá otras compañías que ofrezcan un precio aún menor y una calidad mayor y más contrastada. De ahí la importancia de que una empresa fije unos precios normalizados, racionales y homologables con las empresas que se encuadren en su mismo sector. Un precio desproporcionado puede ser muy contraproducente.



LA MARCA DEL PRODUCTO

Una marca es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los productos o servicios de una empresa para diferenciarlos de los de la competencia. La marca de un producto o servicio le confiere una identidad diferenciada.

Consejo 502: Un acto creativo inmaterial

Pero, desde un punto de vista intelectual, una marca es también una idea, un acto creativo

inmaterial e intangible que representa un valor añadido y, cuando está registrada, es propiedad de la empresa que tiene esa idea o la financia. El registro oficial de una marca garantiza su protección legal, otorga un uso exclusivo a la empresa o al particular que la registran y protege de la competencia desleal.

Consejo 503: Fidelidad a la marca

Una marca tiene tanta importancia que, si se implanta y adquiere la necesaria difusión, puede convertirse en el único elemento de identificación del producto. De hecho, como ya hemos visto, muchos clientes otorgan su fidelidad a la marca y no al producto. La lealtad a la marca es la predisposición del consumidor a comprar reiteradamente la misma marca, e incluso a adquirir a ciegas nuevos artículos por el simple hecho de ostentar una marca determinada.

Consejo 504: Intente diferenciar su oferta

Una de las principales ventajas competitivas de las empresas es la diferenciación de sus productos y servicios, resaltando los atributos distintivos que singularizan nuestra oferta con respecto a las demás. Cuando el producto es nuevo y, objetivamente, sus ventajas son muy claras, la campaña de promoción puede y debe incidir en la diferenciación. No obstante, muchas veces las posibilidades de distinción mediante los atributos físicos o las prestaciones del producto son bastante limitadas, sobre todo cuando se trata de productos encuadrados en sectores muy homogéneos. Es entonces cuando hay que recurrir al valor de la marca.

Consejo 505: Una idea que debe difundirse

La idea o el valor que se pretende transmitir con la marca no se puede guardar en el fuero interno de la persona o personas que la han concebido –donde no cumpliría ninguna función–, sino que su propietario la debe entregar y difundir para intentar que se asiente en el subconsciente del mayor número posible de personas. Tanto los elementos intrínsecos como los extrínsecos del producto deben comunicarse al consumidor. Y no hay elemento más extrínseco que la marca.

Consejo 506: Marca y publicidad

La implantación y asentamiento de la marca en el inconsciente colectivo de los consumidores se hace fundamentalmente a través de la publicidad. Una buena campaña publicitaria es clave para construir una imagen de marca en la mente del consumidor, y sirve sobre todo para comunicar y crear valores emocionales ligados a los productos.

Consejo 507: Subordine el anuncio a la marca

Pese a la enorme importancia que tiene la publicidad, conviene no confundir el mensaje publicitario con la imagen de marca y, desde luego, hay que evitar que el anuncio se coma a la marca. De hecho, no es raro que los usuarios recuerden con todo detalle un anuncio concreto, pero sean incapaces de decir qué marca está detrás de ese anuncio. La publicidad es propiedad de la marca y no al revés. No se trata de que «la publicidad hable de la marca», sino, en un sentido mucho más

profundo, se trata de que «la marca hable a través de la publicidad».

Consejo 508: Un medio facilitador

En definitiva, la publicidad tiene que trabajar para hacernos descubrir la presencia de la marca en el anuncio. El cliente debe «reconocer» la marca como sujeto emisor que está detrás de cualquier expresión retórica publicitaria. En un sentido estricto, la publicidad debe «desaparecer» para que aparezca la marca y se fije en el subconsciente del consumidor. Detrás de la anécdota, el gag publicitario o el impacto visual tiene que emerger la marca. El anuncio es, o debería ser, sólo un medio, un mecanismo que facilita la materialización de la marca del producto.

Consejo 509: Elementos de una marca

Los instrumentos usados por las empresas para gestionar de forma eficaz una marca son:

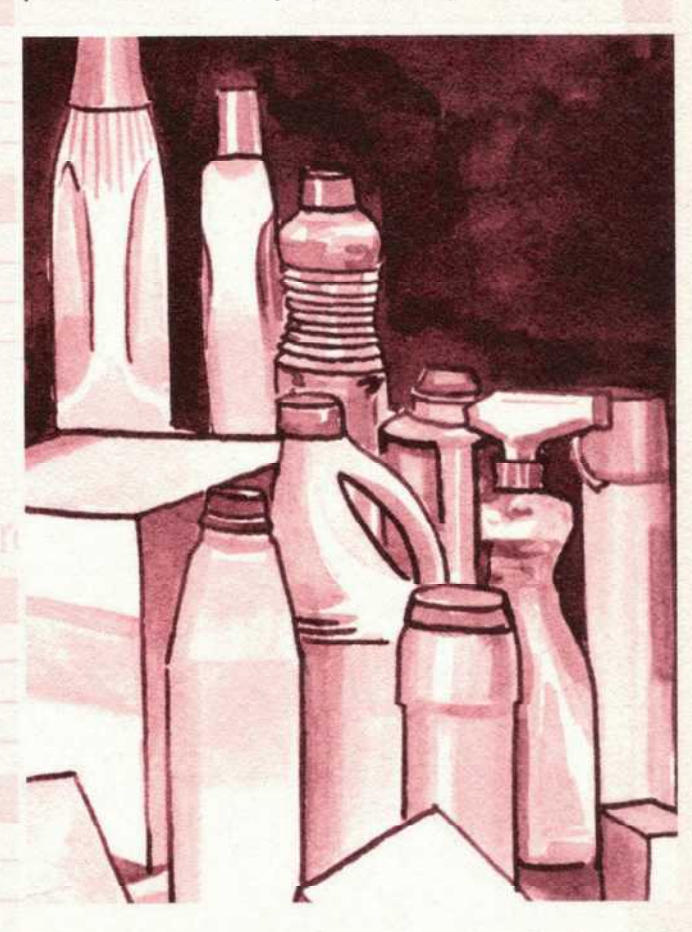
1. Un nombre distintivo. Cada marca ostenta un nombre propio, y algunos han adquirido ya categoría propia: Coca-Cola, Nike, Adidas, Sony, IBM, Mercedes, BMW...

2. Un símbolo o un logotipo. Es la representación gráfica de la marca y algunos están totalmente instalados en el subconsciente del público. Tiene que ser estético e impactante: la V de Nike (Victoria en griego), la estrella de Mercedes...

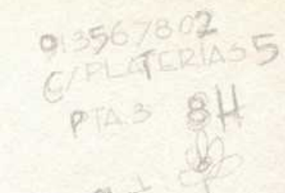
3. El diseño del producto y su embalaje. El artículo debe ser moderno, útil, actual... y parecerlo. Su forma, colores, dimensiones, presentación y embalaje deben resultar atractivos y originales para el consumidor.

Consejo 510: Una confluencia de factores

Pero, además, para crear un valor de marca intervienen otros muchos factores, como el precio, la distribución o la ubicación en el punto de venta, la protección legal a la que



antes nos referíamos, las campañas publicitarias y promocionales, los mecanismos de fidelización del cliente, una gestión integral y racional de la empresa, una adecuada política de inversiones... Todos estos factores son elementos de diferenciación, que contribuyen a crear en los compradores una imagen determinada y facilitan la siempre complicada implantación de una nueva marca.



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 511: La marca no es su imagen

Ahora bien, conviene no confundir la marca con su imagen o logotipo ni con el nombre de la misma. La marca es mucho más que la expresión gráfica de su identidad, es la identidad misma del producto. Es un gran error pensar que la marca es lo que vemos dibujado sobre el cartón de leche o sobre la etiqueta de una bebida refrescante. Muchas empresas dan por concluida la creación de una marca cuando tienen un nombre o un logotipo. El nombre y/o la imagen de una marca no son esa marca, sino que la representan.

Consejo 512: Una generalización errónea

Este errónea identificación es muy habitual. Un ejemplo que da idea de esta confusión y del grado de implantación que han adquirido ciertas marcas es el hecho de que, muchas veces, un nombre de marca se usa para referirse a una determinada categoría de productos. Así, para la mayoría de nosotros, todos los refrescos de cola son «coca-colas» o todos los yogures son «danones». Y es que cuando existe una marca tan asentada y generalizada, es muy difícil que un nuevo producto se haga un hueco en el mercado.

Consejo 513: Gestión empresarial de la marca

Por parte de la empresa, la dirección estratégica de la marca y una gestión responsable suponen desarrollar y mantener el conjunto de atributos y valores que son coherentes, apropiados, distintivos y atractivos para dicha empresa. A través de la marca, de su nombre o de su representación gráfica, la compañía no puede transmitir valores o ideas que incurran en flagrante contradicción con la filosofía y la política de dicha firma.

A. TIPOS DE MARCAS

Las marcas se dividen en varios grupos, según quién detente la propiedad de la misma y el producto o productos que la tengan asignada.

Consejo 514: Marca del fabricante

Es propiedad de la empresa que fabrica el producto o pone en circulación un servicio concreto. A veces, empresa fabricante y empresa distribuidora aparecen disociadas, pero en otras ocasiones son la misma. Un estudio reciente revela que la firma de automóviles alemana BMW es el fabricante que mejor gestiona su marca en cuanto a la aportación que ésta realiza al valor del negocio. Fabricantes muy asentados y con indudable prestigio, como la propia BMW o la firma Mercedes, tienden a convertirse en meros gestores de su marca y dejan en manos de los proveedores la fabricación de un porcentaje cada vez mayor del producto.

Consejo 515: Marca de fábrica

Una variedad de la anterior es la llamada marca de fábrica, entendiendo como tal una parte de la marca del fabricante, que es reconocible pero no pronunciable. Aquí se incluyen los símbolos, colores, diseños o tipos de letra distintivos de un producto determinado. Sirven para identificar visualmente al producto y suelen usarse cuando la marca está

tan asentada que basta una parte de la misma para que el usuario la identifique. De acuerdo con la distinción que veíamos antes, la marca de fábrica no sería una marca en sí misma, sino la representación gráfica de la misma. El león de la Metro Goldwyn Mayer, la «K» roja de las cajas de las películas Kodak o de los envases de los cerales Kellogs o la estilizada e inconfundible botella de Coca-Cola son ejemplos de este tipo de marca.

Consejo 516: Marca de intermediario

Pertenece a la organización empresarial que comercializa el producto o servicio cuando ésta no coincide con el fabricante. Se denominan también marcas blancas, marcas propias del detallista o marcas del distribuidor. Es el propio intermediario el encargado de llevar a cabo las funciones de marketing encaminadas a promocionar la marca y hacerle un hueco en el mercado. Estos productos suelen ofrecerse al cliente sólo en los puntos de venta del intermediario que los patrocina.

Consejo 517: Marca individual

La marca individual es la que se le da a una sola unidad de producto. Es distintiva de dicho producto y sirve para diferenciarlo de otros, fabricados por la misma firma u otras empresas de la competencia. Confiere al artículo en cuestión su rasgo propio de identidad y, caso de calar en el público, contribuye a configurar una imagen muy precisa del artículo en el subconsciente de la clientela. Su principal desventaja es que la empresa no puede capitalizar el prestigio que se ha forjado con otros bienes fabricados por ella.

Consejo 518: Marca de familia

Una empresa determinada asigna un solo nombre de marca registrada a una o varias líneas o familias de productos. Normalmente, son productos relacionados entre sí por una serie de características comunes (productos complementarios, pertenecientes a un mismo sector del mercado, con precios o cualidades similares...). La gran ventaja de la llamada marca de familia es que los costos de comercialización, promoción y distribución son prorrateados entre las diversas líneas de



productos que la integran. No obstante, su gran desventaja es que si alguno de los productos identificados con la marca tiene problemas, su desprestigio afectará inmediatamente al resto de los productos que conforman esa familia en concreto y será muy difícil sustraerse a esa mala imagen.

Consejo 519: Marca corporativa

La marca corporativa establece la identidad del producto o servicio en función del nombre de la corporación que se responsabiliza de su puesta en el mercado. La publicidad corporativa es muy rentable y eficaz. Recientes estudios de mercadotecnia estiman que las empresas que realizan campañas de publicidad corporativa –publicidad de la empresa, no de los productos que suministra–, aumentan el valor de sus acciones en un 2% aproximadamente. También se sitúan en mejor posición para influir sobre la opinión pública y consiguen elevar la moral, el orgullo y la motivación de los empleados de la firma.

Consejo 520: Efectiva para algunas firmas

La marca corporativa es especialmente efectiva cuando hablamos de empresas sólidamente establecidas en el mercado, con mucho prestigio dentro de su sector y un nombre que se «vende» por sí solo. La efectividad que supone usar el nombre y la imagen de la empresa como reclamo publicitario es menor cuando la empresa es nueva o compite con otras de mayor prestigio dentro de su sector.

Consejo 521: Cuide mucho esa imagen

Diseñar una buena imagen corporativa es un trabajo cuidadoso y muy pormenorizado, en el que cada elemento, por pequeño que sea, cuenta mucho. Se trata de usar la imagen de la marca de la empresa en todas las aplicaciones e instrumentos que la firma utiliza: papel social, tarjetas de visita, sobres, cartelería, rotulado de vehículos, anuncios de televisión, artículos promocionales... Tenga en cuenta que la imagen corporativa es un arma de doble filo: bien utilizada, puede ser toda una garantía para la empresa en cuestión, pero cualquier error o inconveniente que surja será achacado directamente a la empresa, ya que, a través de dicha imagen, la compañía es fácilmente reconocible por los usuarios. De ahí la importancia de cuidar esta imagen.

Consejo 522: Optimación de recursos

La construcción de una imagen corporativa conlleva una optimación de los recursos que tiene la empresa en cuestión. Elementos como los envases, la publicidad, los uniformes, el mobiliario, la papelería o los artículos promocionales son necesarios, en cualquier caso, para el funcionamiento de la compañía. Si además de utilizarlos para sus funciones propias, los convertimos en agentes de comunicación, en medios transmisores de ideas, rentabilizamos al máximo la inversión que la firma ha hecho con dichos elementos.

B. IMAGEN DE MARCA

Como hemos visto hasta ahora, la marca es fundamental para la identificación del producto y su correcto posicionamiento en el mercado. Ahora bien, los efectos que la imagen de marca produce son diferentes en el consumidor, en la empresa y en la sociedad.

Consejo 523: Ayuda al cliente a decidirse

Desde el punto de vista del consumidor, la marca representa un importante factor en el

proceso de toma de decisiones, ya que transmite una serie de atributos o de valores que se instalan en la mente del cliente y contribuyen a configurar condiciones psicológicamente favorables al consumo y actitudes positivas sobre el producto que lleva esa marca.

Consejo 524: Identifica y persuade

Merced a la marca, el consumidor otorga su confianza –o refuerza la que ya tenía– a la empresa, sus productos o servicios, y asocia esa marca con la firma que la avala o garantiza, con las ventajas y desventajas que, como hemos visto, eso conlleva. Así, a ojos del cliente, la marca sustrae al artículo del anonimato, lo individualiza y facilita la decisión de compra. En definitiva, la marca identifica el producto y persuade a los usuarios.



Consejo 525: Concurrir en el mercado

Como hemos visto, las empresas necesitan la marca como forma de concurrencia en el mercado, ya que se considera el recurso primario de la comunicación para transmitir la identidad del producto y del fabricante o distribuidor. La necesidad de una marca es inherente a todas las empresas, sea cual sea su naturaleza y sus fines, incluidas las organizaciones no lucrativas y las instituciones.

Consejo 526: Protección de los consumidores

Desde un punto de vista eminentemente social, la marca opera como una referencia –en muchos casos, la única– de las características, prestaciones y calidad de los productos o servicios que brinda una empresa. La marca registrada goza de protección legal, permite a su propietario el uso particular de la misma –con la responsabilidad que eso conlleva de cara a la sociedad– e impide que la compe-



tencia haga un uso fraudulento de la misma. El hecho de que una empresa deba responsabilizarse de todos los productos y/o servicios que se comercializan con su marca es una garantía no sólo para la propia empresa, sino también para los consumidores, quienes, en caso de que haya algún problema, saben perfectamente dónde dirigir su reclamación.

LAS FERIAS

Las ferias comerciales que se celebran periódicamente son un escaparate idóneo para que las empresas encuadradas en un mismo

913567802
C/PLATERÍAS 5
PTA 3 8H

sector den a conocer sus productos, intercambien experiencias y entren en contacto con sus posibles clientes. Las ferias, congresos y exposiciones son verdaderos «zocos» modernos, donde empresas y clientes se relacionan directamente con el producto.

Consejo 527: Un mercado especializado

Las ferias y salones profesionales son mercados vivos de operaciones comerciales, y en ellos se concentra la mayor cantidad de información –y, en teoría, la más especializada– sobre el sector a que se dedica la feria y los productos que se encuadran en dicho sector. Desde un punto de vista estrictamente comercial, son una oportunidad inigualable, no tanto para materializar ventas como para conseguir contactos con futuros consumidores.

Consejo 528: Una cuestión de imagen

Además, las ferias ayudan a potenciar y fortalecer la imagen corporativa de la empresa, transmitiendo al público y a las firmas encuadradas en el mismo área una sensación de modernidad, inquietud por las nuevas tecnologías y las innovaciones habidas en los últimos meses en el sector, liderazgo... Para comunicar esos valores, la firma debe cuidar aspectos como el trato al público, la presentación del stand, el personal que lo atiende...

Consejo 529: La estrella es el producto

La estrella del stand es, o debe ser, el producto o servicio que la empresa en cuestión comercializa. De ahí la enorme importancia de resaltar su presencia y lograr un acercamiento del público a dicho producto. Para atraer e interesar a los clientes, son ideales las presentaciones, exhibiciones y demostraciones, que permiten al usuario comprobar in situ, y a veces por sí mismo, las características y funcionamiento del producto.

Consejo 530: Una impagable promoción

Las ferias brindan una ocasión inigualable para presentar y lanzar al mercado nuevos productos o servicios. La repercusión de las ferias, la concentración de los clientes en un mismo punto y la presencia de los medios de comunicación multiplican el eco del lanzamiento y actúan como una impagable campaña publicitaria y promocional. De hecho, muchas empresas retrasan el lanzamiento de un nuevo producto que ya tienen ultimado para hacerlo coincidir con una feria.

Consejo 531: Ferias internacionales

La globalización y la creciente interacción entre todos los mercados han potenciado la existencia y participación de las empresas encuadradas en un mismo sector en ferias internacionales especializadas y de reconocida importancia. Muchas empresas usan este sistema para incrementar el volumen de sus exportaciones y reforzar su presencia en el mercado internacional. Estas ferias brindan una excelente oportunidad a las pequeñas y medianas empresas nacionales para entrar en contacto con las grandes corporaciones extranjeras, intercambiar ideas y tecnología e idear nuevos modelos de actuación.

Consejo 532: Un altavoz para los productos

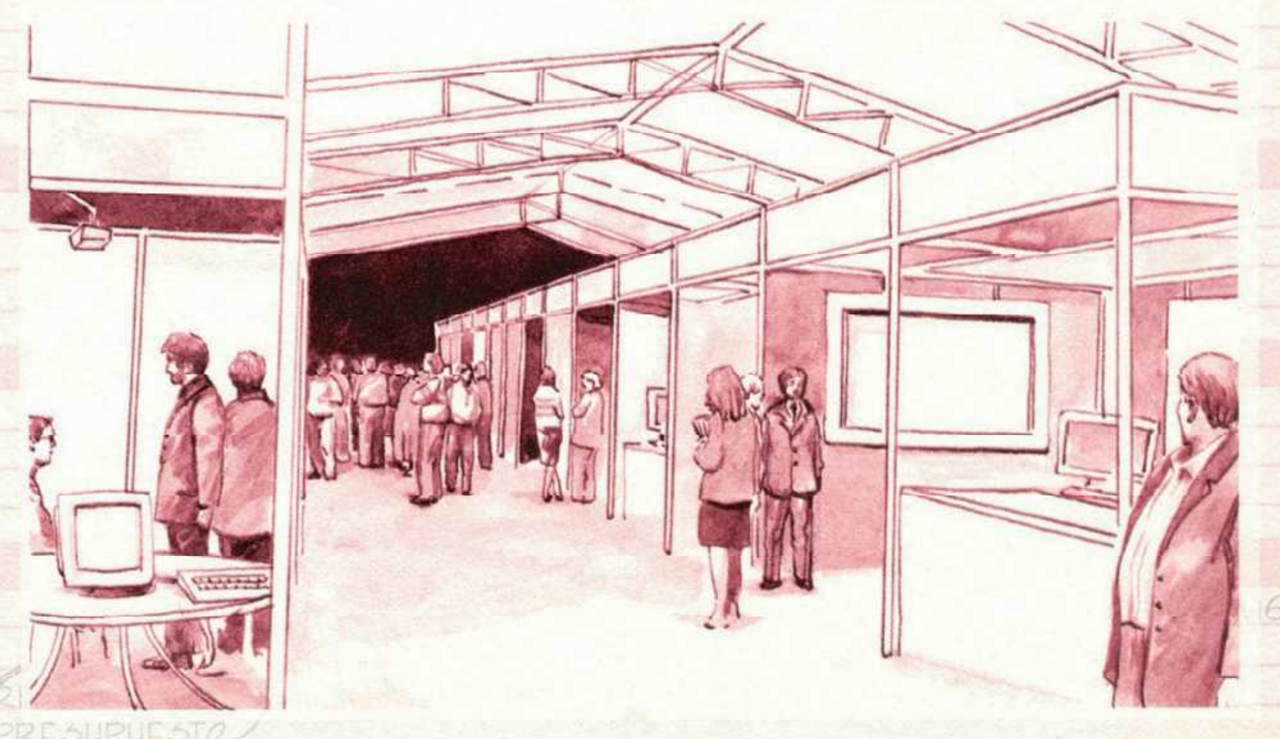
Hoy en día, es imprescindible aprovechar las oportunidades que se generan en este tipo de encuentros, que exceden el ámbito nacional, ver las nuevas tendencias y productos, y entablar contactos que puedan acabar en importantes negocios, a corto o medio plazo. El eco que tiene una feria comercial para los productos exhibidos en ella se multiplica en el caso de un certamen internacional, verdadero escaparate de las últimas novedades del mercado y fiel indicador de las tendencias que dominarán el sector en los próximos meses.

Consejo 533: Un medio más

Por mucha dimensión y repercusión que tenga una feria, conviene recordar que ésta no es más que un medio para acercar al cliente el verdadero reclamo: el producto. Los artículos que concurran a las ferias –sea ésta de la naturaleza que sea– deben ser de excelente calidad y cumplir con los requerimientos que demanda el mercado al que presuntamente vayan dirigidos. La efectividad de los productos y la capacidad de atracción que tengan sobre los visitantes de la feria dependerá en buena medida de cómo estén expuestos, de cómo le entren por los ojos al usuario.

Consejo 534: Una feria no hace milagros

Cualquier empresa que tenga un producto o servicio de calidad, y a precio competitivo, obtendrá enormes ventajas de su participación en una feria comercial, siempre y cuando esté bien organizada y goce del eco necesario. Es evidente que una feria no hace milagros y no conseguirá que se venda lo que no se puede vender. Ahora bien, la resonancia que un acontecimiento de este tipo tiene para los productos y servicios de calidad es innegable. No en vano, una feria permite demostrar –realmente y de forma práctica– las ventajas de un producto a un grupo inusualmente concentrado de potenciales consumidores.



Consejo 535: Prepare la feria con tiempo

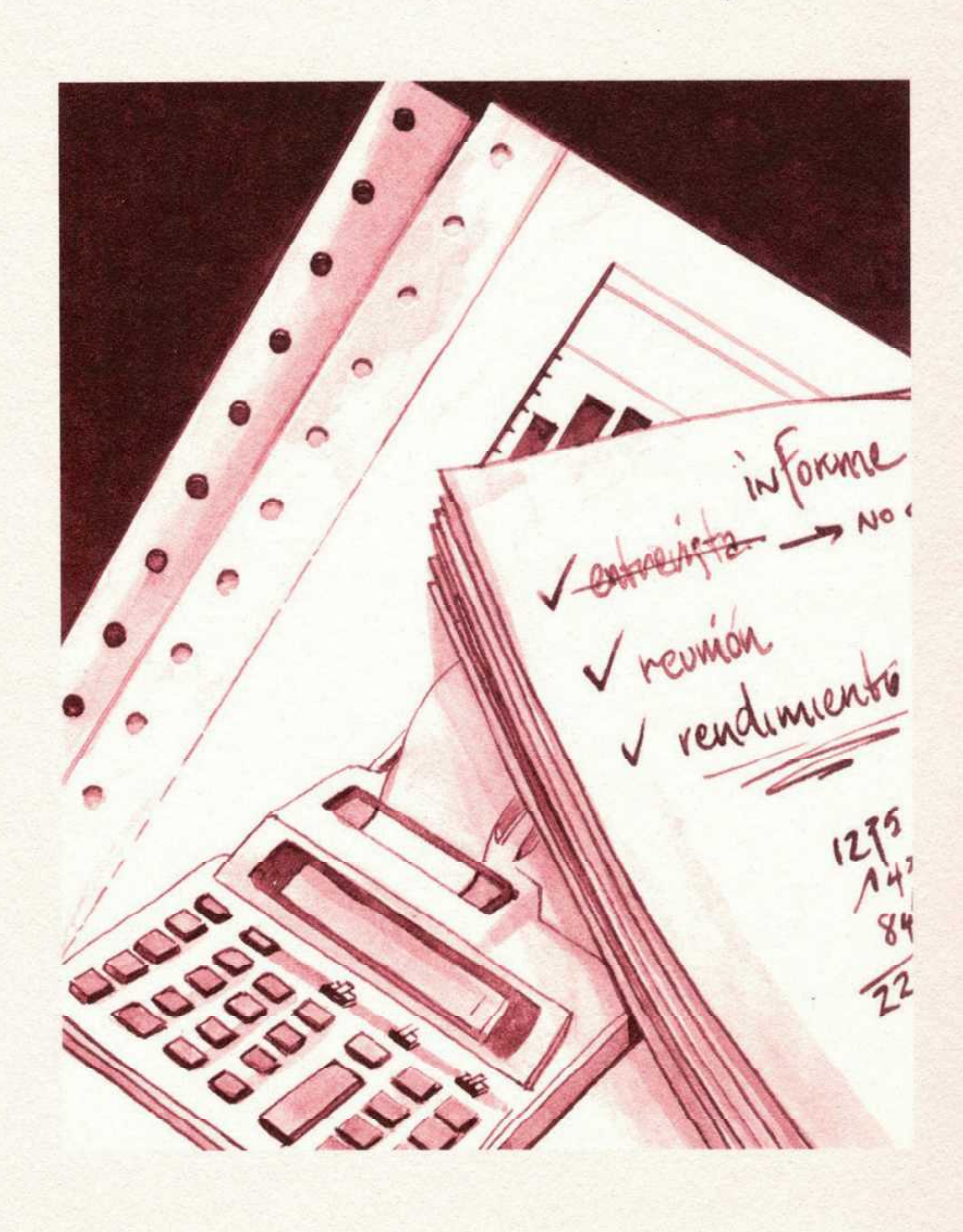
Cuando hablamos de una feria internacional, cuyo mero nombre actúa ya como un reclamo en sí mismo (la Feria del Libro de Frankfurt, ARCO de Madrid, Pasarela Gaudí), lo mejor es hacer las cosas con tiempo. Las empresas concurrentes deben preparar muy bien su presentación en la feria (ultimar sus novedades, cuidar mucho su imagen, escoger los mejores productos, prever con antelación las tendencias imperantes en el mercado...) y reservar muchos meses antes los stands que van a ocupar. Hay ferias que exigen a sus participantes la reserva de plaza con un año de antelación; sólo así se aseguran un buen espacio y una correcta ubicación en el evento.

Consejo 536: Defina bien sus prioridades

Además, es clave que cada empresa participante defina cuáles son sus prioridades. La compañía debe determinar si su objetivo es introducir un nuevo producto en el mercado (nacional, local o internacional) o reforzar su presencia en dicho mercado con productos ya existentes (aumentando el volumen de los mismos, apostando por una nueva gama con ligeros retoques, incidiendo en algún artículo no excesivamente promocionado...). Quizás no merezca la pena invertir tiempo y mucho dinero para concurrir a una feria comercial con empresas que van a presentar innovadores productos, sobre todo si nuestra organización no tiene nada nuevo que ofrecer.

6

EL MARKETING





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

DEFINICIONES

El primer problema que nos encontramos a la hora de abordar el concepto de «marketing» es la ausencia de un criterio uniforme para definirlo y la aparente polisemia que esconde la palabra. Buena parte de esa indefinición viene determinada por la confusión que suele existir sobre las funciones que desempeñan los profesionales del marketing.

Consejo 537: El gran desconocido

La mayoría de las personas cree que el marketing (o mercadeo, mercadotecnia, que vendría a ser su traducción literal al castellano) consiste en hacer publicidad (muchas veces de forma «poco ética») para vender indiscriminadamente un producto a todo aquel usuario que se exponga a un anuncio o a una campaña de promoción. La mayoría de los profesionales del marketing y de los consultores de empresa deben aclarar de antemano que el marketing no es sólo publicidad. Obviamente, una campaña de marketing incluye la publicidad como uno de sus elementos integrantes, pero es más que eso.

Consejo 538: Conceptos claves

A estas alturas, ya deberíamos tener clara la enorme importancia del mercado, de los clientes y del producto a la hora de desarrollar un proyecto empresarial. Pues bien, el marketing es la ciencia de conceder a cada una de esas variables la exacta importancia que tienen y de conseguir un armónico equilibrio entre todas ellas con vistas a desarrollar e implementar una política empresarial concreta. Conceptos como necesidades, deseos, exigencias, situación del mercado, demanda, producto son básicos para entrar en el mundo del marketing y entenderlo a fondo.

Consejo 539: Un atisbo de definición

Sin ánimo de dar con la definición exacta de lo que es el marketing (porque lo cierto es que ni los propios profesionales de la materia se ponen de acuerdo) podemos decir que esta disciplina es la combinación de conocimientos y técnicas orientadas a comprender el mercado, a evaluar su estado y a influir en él. Así pues, dentro de la empresa, el marketing juega un papel primordial, que debe estar perfectamente coordinado con las demás funciones, sobre todo con la de producción.

Consejo 540: Herramientas a su servicio

Los profesionales del marketing utilizan una serie de herramientas (estudios de mercado, análisis de la empresa, telemarketing, correo electrónico...) tendentes a optimizar su es-

UN APUNTE HISTÓRICO

El marketing parece mucho más nuevo de lo que es en realidad. El origen de la idea que se esconde detrás de este término se remonta nada menos que al comercio entre los pueblos antiguos. No obstante, en la década de los 70 se le dio una formalización real y sistemática que le proporcionó el carácter de ciencia experimental de que hoy goza.

fuerzo y lograr un incremento significativo en el volumen de ventas de su empresa. A su vez, las compañías comerciales se preocupan cada vez más por conocer esas herramientas y capacitar a sus cuadros administrativos, técnicos, profesionales, gerenciales y directivos para alcanzar un nivel elevado de calificación productiva y lograr el éxito comercial. Máxime cuando, enfrente, existe una competencia que emplea sus mismas armas.

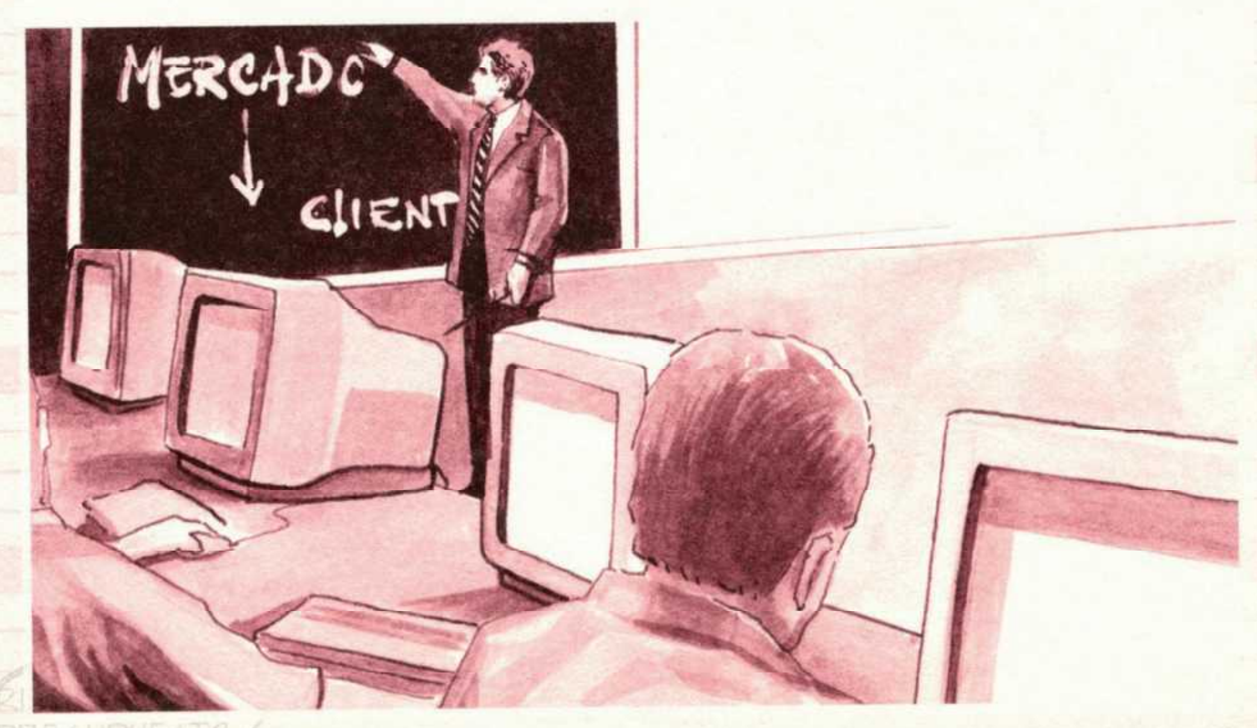
Consejo 541: Una permanente actualización

El marketing vive, además, sometido a una permanente exigencia de actualización. La vertiginosa y cambiante demanda de los usuarios, inducida en buena parte por influjos difícilmente controlables y frentes masivos de comunicación, exige productos y servicios cada vez más eficientes, sofisticados y especializados. La tremenda competitividad que tradicionalmente existía en el mundo de las ventas se da ahora entre los profesionales del marketing, pertrechados de la tecnología más vanguardista y de un detallado conocimiento del mercado al que se dirigen.

Por lo visto hasta ahora, descubrimos que no es fácil definir un concepto sobre el que existe una falta total de acuerdo. No obstante, si hablamos de definiciones, inevitablemente tendremos que volver la vista sobre la acepción que se considera más «oficial» de todas:

Consejo 542: ¿Una actividad de distribución?

En 1934, en la ciudad norteamericana de Chicago, la Asociación Americana de Marketing ensayó una definición de una disciplina que aún no tenía carácter de tal. Esta definición, que aún se considera como una de las más aproximadas, considera que el marketing es «el desarrollo de una serie de actividades, encuadradas en el campo de los negocios, que dirigen el flujo de productos y servicios del productor al consumidor o usuario». Como vemos, esta definición incide únicamente en un aspecto concreto de la disci-



plina y plantea el marketing como una actividad de distribución. Pero cuando hablamos de marketing no nos referimos sólo a eso.

Consejo 543: El contrapunto europeo

Como vimos, el marketing logra una cierta sistematización como disciplina en la década de los 70 del siglo XX, y lo hace sobre todo en el mundo occidental. Como contrapunto a la definición esbozada desde Estados Unidos, los profesionales europeos del mundo de los negocios definieron el marketing como la actividad que «brinda convenientes productos y servicios a las personas indicadas, en el lugar más adecuado, en el momento que los requieren, al precio más favorable y con la comunicación y promoción más idóneas». Sin embargo, esta definición, que ciertamente parece completa, tiene un problema: plantea el mercadeo como una actividad unilateral de la empresa, sin tener en cuenta al receptor o receptores de las acciones emprendidas por la misma: los clientes.

Consejo 544: Aunar definiciones

Para llegar a un cierto consenso, podemos aprovechar lo mejor de cada una de las definiciones y apostar por una acepción que considere al marketing como la actividad humana desplegada por una organización empresarial tendente a satisfacer las demandas, deseos, necesidades y/o exigencias de un cierto grupo de personas a través de un proceso de intercambio que pone al alcance de dichas personas los productos o servicios que demandan. Como vemos, esta definición incide en buena parte de los conceptos que antes mencionábamos como fundamentales: deseos, necesidades, exigencias, demanda, producto, servicio, proceso de intercambio...

Consejo 545: Crear necesidades

Aún así, esta definición, que presentamos como relativamente completa, olvida también un factor clave en el marketing moderno. Esta disciplina no sólo pretende satisfacer las demandas o exigencias que tiene la clientela, sino crear en ella nuevas necesidades –que no tenía o tenía aletargadas– que, a corto o medio plazo, se traduzcan en demandas de compra que la empresa pueda satisfacer.

Consejo 546: Todo es marketing

Independientemente de cuál sea la definición por la que apostemos, hay que tener muy claro que el marketing no es una función o un departamento estanco dentro de la empresa. Como es lógico, la mayoría de las empresas modernas tiene un departamento clasificado como tal que se ocupa de las funciones específicas que se asocian con esta actividad, pero el conjunto de la empresa debe estar perfectamente imbricado con dicho departamento e imbuido de la política empresarial que pretende transmitir. El marketing es, pues, la empresa en su conjunto, observada desde el punto de vista de sus resultados finales, que no son otros que satisfacer las necesidades y demandas de los consumidores y, por consiguiente, vender.

La idea de que la empresa es una entidad que produce bienes y servicios que luego vende en el mercado está enraizada en la mente de

los empresarios, trabajadores y consumidores, y determina la forma en que se conciben la gestión empresarial y las ventas.

Consejo 547: Una nueva mentalidad

La generalización, a mediados del siglo pasado, del concepto de «marketing» implicaba que las empresas aceptaran una mentalidad y una forma de actuar inherentes al mismo: la empresa ya no debe ser considerada y analizada desde el punto de vista de los productos que fabrica o de sus características intrínsecas, sino que el principal, y casi único, punto de referencia debe ser el mercado, los clientes hacia los que dicha firma se dirige. Es decir, las compañías modernas deben mentalizarse de que el origen de la actividad empresarial está fuera de la empresa misma y actuar en consecuencia.

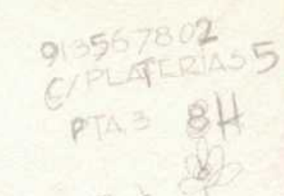
Consejo 548: Un necesario cambio de enfoque

Este nuevo enfoque, que se dio en llamar «mentalidad de marketing», surgió con fuerza en punteras empresas norteamericanas dedicadas a la fabricación de productos de consumo y se generalizó posteriormente a otras firmas, tanto estadounidenses como europeas. La aceptación de esa mentalidad implicaba la asunción de que, primero, la empresa debía detectar la existencia de un segmento concreto del mercado sobre el que operar y en el que centrar sus esfuerzos y, segundo, debía adaptarse a ese nicho concreto del mercado para satisfacer sus demandas, exigencias y requerimientos específicos. Hoy en día, la mayoría de las empresas asume como normal esta mentalidad.



Consejo 549: Nueva orientación empresarial

Ese cambio de enfoque implica también una nueva forma de orientar la actividad empresarial, según la cual el usuario es la principal fuente de información para planificar, desarrollar e implementar todas y cada una de las acciones mercantiles. Por lo tanto, el marketing no es responsabilidad exclusiva del departamento que lleva el mismo nombre o del equipo de vendedores. La búsqueda y análisis de la información, la determinación de los objetivos concretos que la empresa pretende conseguir en cada segmento del mercado, la elección de la estrategia adecuada para alcanzarlos, la determinación de las herramientas necesarias para su consecución... involucran inevitablemente al resto de los departamentos de la empresa. Y es imprescindible que todos se coordinen entre sí.



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 550: Falta de coordinación

Obviamente, cada uno de los departamentos que compone una empresa tiene funciones y responsabilidades diferenciadas, y eso hace que, muchas veces, dichos departamentos adolezcan de falta de coordinación entre sí. De hecho, hay veces que la firma ni siquiera define con precisión el grupo de consumidores hacia el que orienta su oferta, y eso es una rémora insalvable para cualquier empresa que se precie y pretenda actuar con criterios de efectividad y optimizar sus esfuerzos.

Consejo 551: Estimular la demanda

Una empresa, cualquiera que sea su oferta, se dirige a todos los compradores potenciales del tipo de producto que fabrica y/o distribuye, y considera como competidores directos a todos los demás fabricantes de productos parecidos. Cuanto mayor y más fuerte sea la competencia, más agresiva debería resultar la acción comercial y más necesaria será la estimulación de la demanda mediante técnicas concretas de marketing.

Consejo 552: Manejar todos los datos

Por eso, es imprescindible la coordinación. El departamento de marketing debe tener en su poder los últimos datos de ventas, debe manejar información puntual sobre las dificultades concretas que afronta cada vendedor, debe colaborar estrechamente con el departamento de publicidad –sea externo o interno–, debe saber con exactitud el presupuesto que maneja la empresa para diseñar técnicas concretas de estimulación... Debe, en definitiva, tener una visión lo más amplia y precisa posible de la situación interna de la empresa y de su posicionamiento en el mercado para diseñar y llevar a cabo el necesario esfuerzo comercial. Hay veces que dicho esfuerzo se plantea a corto plazo y se olvidan las implicaciones, favorables o desfavorables, que pueda tener para el conjunto de la firma a largo plazo.

Consejo 553: Objetivos unívocos

Los objetivos de una empresa comercial, pública o privada, de productos de consumo o productos industriales, local, nacional o internacional..., no varían mucho. Básicamente, una firma comercial pretende permanecer en el mercado con una posición segura y estable, situarse en un umbral de rentabilidad que le permita obtener el mayor número posible de beneficios, evolucionar al menos al mismo ritmo que lo haga el propio mercado en el que está inserta, abrirse, en la medida de lo posible, a nuevos sectores del mercado, ampliar o diversificar su oferta para captar más clientes... El departamento de marketing, enten-

UNA DIFERENCIA CLAVE

La diferencia fundamental entre una empresa que actúa con mentalidad de producción o de ventas y una que lo hace con mentalidad de marketing es que la primera opera a corto plazo y, en consecuencia, con unas miras más reducidas y unos objetivos más modestos, y la segunda planifica sus actividades a más largo plazo.

diendo ahora como tal el conjunto de la compañía, actúa, o debe actuar, racionalmente y con la vista puesta en la consecución de esos fines.

TIPOS DE MARKETING

De la misma forma que no es fácil dar con una definición exacta de «marketing», tampoco es fácil establecer una tipología de esta disciplina con arreglo a un criterio determinado. No obstante, para conseguir una cierta sistematización en su estudio, vamos a optar por una clasificación que establece diferentes tipos de marketing en función de la forma de realizarlo, del producto que se quiera vender o del tipo de empresa involucrada.

A. MARKETING AUDIT

Consiste en un examen sistemático, imparcial y crítico del conjunto de las actividades de marketing llevadas a cabo por una empresa concreta. Un buen análisis de marketing audit debería tener en cuenta los objetivos, las estrategias desarrolladas para la consecución de dichos objetivos y el entorno, tanto interno como externo, de la empresa que se estudia.

Consejo 554: El marketing del marketing

En sentido estricto, esta disciplina vendría a ser un estudio de marketing del plan de marketing elaborado e implementado por una firma comercial para detectar sus posibles fallos. Este tipo de estudio brinda, pues, una visión global y homogénea, y parte de la concepción, ya apuntada, de que el marketing compete a toda la empresa en su conjunto.

Consejo 555: Un estudio pormenorizado

Las consultoras y auditorías suelen estar especializadas en la realización del marketing audit. Las consultoras utilizan este tipo de disciplina como una herramienta de trabajo que les permite analizar y evaluar los programas y acciones puestos en marcha por la empresa,



así como su adecuación al entorno y a la situación concreta que vive la compañía, tanto la actual, como la que se prevé lograr en el futuro. Merced a este tipo de marketing se obtiene una visión clara de las posibles deficiencias, tanto operativas como estratégicas, de la firma. Los planes de marketing audit implementados por las consultorías suelen tener una estructura dividida en tres partes:

a) Chequeo y análisis de la estructura interna de la empresa y de su equipo humano.

b) Control de las principales áreas del departamento de marketing y evaluación de su grado de coordinación con el resto de los departamentos que integran la empresa.

c) Soluciones operativas en función de los problemas detectados o de las necesidades concretas de la organización comercial.

B. MARKETING DIRECTO

Es el conjunto de actividades por las que, a través de varios medios (correo, televisión, publicidad directa), se ofrecen productos o servicios a segmentos del mercado previamente definidos, de modo que se obtenga del consumidor potencial una respuesta directa.

Consejo 556: Convincente, rápido y eficaz

Como en cualquier otro ámbito de la comunicación, el marketing directo busca un elemento que diferencie a la empresa de la competencia y le permita obtener más y mejores rendimientos que ella. La capacidad que tenga una organización para llegar a los compradores de forma convincente, rápida y eficaz es un factor determinante de compra.

Consejo 557: Dos objetivos declarados

El marketing directo tiene dos objetivos primordiales: ganar clientes y fomentar la fidelidad de los recién adquiridos compradores o de los ya existentes. La fidelidad de los clientes con respecto a una empresa concreta puede traducirse en compras reiteradas o en la adquisición, más selectiva pero permanente, de un producto determinado. No obstante, hay organizaciones, cuyo objetivo declarado no es la venta de productos, que también utilizan técnicas propias del marketing directo para ganar socios o patrocinadores, para suministrar información o generar opinión... No en vano, el marketing directo es una forma de comunicación que pretende suscitar una reacción inmediata en el cliente.

Consejo 558: La cuota de respuesta

Por tanto, el marketing directo es un diálogo directo entre un emisor identificado –la empresa– y un receptor individual –el cliente–. En teoría, debe permitir que las empresas se amolden a los deseos del cliente y les brinden ofertas adaptadas a sus necesidades. El hecho de que la empresa conozca la respuesta del cliente, y la conozca de inmediato, permite evaluar la eficacia de este tipo de marketing, lo que, sin duda, supone la mayor ventaja de esta forma de comunicación. La «cuota de respuesta» es clave para esta disciplina.

Consejo 559: Transmitir valores adicionales

Sin embargo, en la actualidad, el marketing directo no se limita únicamente al objetivo de

obtener una cuota de respuestas lo más alta posible. Merced a esta técnica, las empresas pueden hacer llegar al público contenidos valiosos y estimables, aun cuando el efecto de los mismos no sea un aumento inmediato en el volumen de pedidos. De hecho, muchas firmas usan el marketing directo para emitir valores, para promocionar su imagen, para transmitir noticias relacionadas con la empresa... Cada vez son más habituales las campañas de solidaridad asociadas con una firma comercial concreta o la financiación de proyectos humanitarios por parte de determinada empresa. El grado de efectividad comercial de esas campañas está directamente relacionado con la repercusión que tengan.

B. 1. CUOTA DE RESPUESTA

Lo que es innegable es que la efectividad de una campaña de marketing directo se mide por los resultados obtenidos, y éstos se traducen en forma de respuestas directas por parte de los clientes o posibles clientes. Independientemente de que las acciones de marketing directo vayan dirigidas a empresas o a clientes privados, la cuota de respuesta lograda dependerá de tres factores:

Consejo 560: Preparación y repercusión

La efectividad de una campaña de este tipo es directamente proporcional al grado de preparación de la misma y a la repercusión y alcance del medio escogido para su difusión. Cuanto más preparada esté, mayor será la cuota de respuesta. Por poner sólo un ejemplo, unos catálogos cuidadosamente diseñados y redactados, bien presentados y con un grado de difusión medio-alto logran una cuota de respuesta que oscila entre un 5 y un 30%. Unos mailings sencillos, dirigidos a un público mucho más restringido, alcanzan cuotas que oscilan entre un 1 y un 3% La cuota de respuesta que alcanza un anuncio televisivo, emitido en una cadena nacional de gran audiencia y en una franja horaria considerada como prime-time, es impensable.



Consejo 561: Sea muy sutil e indirecto

Cuanto más relacionada esté la campaña publicitaria con el objetivo directo de suscitar una compra en el receptor, menor será la cuota de respuesta obtenida. Si la empresa en cuestión ofrece folletos gratuitos, brinda degustaciones o regala artículos promocionales obtendrá una cuota de respuesta sensiblemente mayor que si cobra por dichos productos. La receptividad del público hacia el mensaje que pretende transmitirle esa em-

presa será aún más tibia si exhorta directamente a los destinatarios a realizar una compra. La sutileza es aquí la regla de oro.

Consejo 562: Nivel de información necesario

La información que una empresa debe dar a un cliente sobre las prestaciones, utilidades y funcionamiento de un producto es directamente proporcional al desembolso que deba hacer el cliente para adquirir dicho producto. Si las aclaraciones que exija el comprador no se satisfacen, la cuota de respuesta que obtengamos de él será escasa o nula. Obviamente, nadie compraría por catálogo o a través de Internet un chalet en la sierra.

Consejo 563: La necesaria involución

En la última década, la importancia del marketing directo ha crecido significativamente en el mundo de los negocios. Esto se debe a la mayor y más encarnizada competencia en casi todos los sectores del mercado y a la necesidad imperiosa que tienen las organizaciones empresariales de medir la efectividad y el éxito de sus inversiones publicitarias. De hecho, recientes estudios de mercado revelan que, en breve, el 75% de todos los gastos publicitarios se dirigirán al marketing directo, y sólo un 25% quedará reservado para la publicidad más tradicional.

B. 2. SUS INSTRUMENTOS

El marketing directo se sirve de infinidad de instrumentos para entrar en contacto con los clientes. La utilización de uno u otro dependerá fundamentalmente de que la empresa que los use conozca o no el nombre del destinatario a quien se dirige. La eficacia de la herramienta escogida no depende de su mayor o menor grado de personalización.

Consejo 564: Si conocemos el nombre...

Cuando la empresa emisora conoce el nombre de su receptor puede usar estos sistemas:

1. Mailings o cartas publicitarias que tienen una dirección postal concreta: permite una selección óptima en función de la demografía o la posición social del cliente, pero exige un despliegue logístico que, muchas veces, no se ve compensado por los resultados.

2. El teléfono: fomenta el diálogo directo y, si funciona, permite obtener resultados inmediatos. No obstante, se necesita mucho tiempo para hacerlo bien y, en el caso de grupos y objetivos grandes y ambiciosos, los costes son bastante elevados.

3. El fax: es un sistema inmediato, pero bastante impersonal y no fomenta la comunicación entre emisor y receptor.

4. El correo electrónico: adolece de los mismos fallos que el anterior, aunque es el sistema más económico e inmediato.

Consejo 565: Si no conocemos el nombre...

Cuando la empresa no se dirige a un receptor individualizado o desconoce su nombre:

1. Buzoneo: es decir, cartas publicitarias sin dirección postal, catálogos, folletos, des-

plegables... Tiene un coste relativamente bajo y permite una buena cobertura local y regional. No obstante, es un medio muy impersonal y limitado para coberturas amplias.

2. Anuncios en prensa: permite un alto grado de difusión –en función de la tirada del medio escogido como soporte–, aunque es un sistema relativamente caro y con una efectividad no siempre pareja con su coste.

3. Radio: es un medio de gran penetración y difusión, aunque la atención de la audiencia sobre el contenido del mensaje publicitario tiende a dispersarse.

4. Internet: ofrece grandes posibilidades para la presentación del producto y una difusión imposible de igualar por otro medio. Pese a todo, sólo llega a un sector muy concreto de la población.

5. Televisión: llega a un sector muy amplio y diversificado, y las características intrínsecas del medio brindan posibilidades excelentes para presentar el producto y hacerlo atractivo. No obstante, es un medio muy caro y a veces el enorme desembolso realizado no compensa los resultados obtenidos. Además, no permite discernir a la audiencia.

C. TELEMARKETING

Se define como el uso planificado y sistemático del teléfono como parte de la estrategia global de marketing. En el próximo capítulo dedicaremos un apartado más amplio a la venta por teléfono. Ahora, sólo esbozaremos algunas características de este sistema.

Consejo 566: Cobertura y penetración

El teléfono es una de las herramientas más útiles del marketing, siempre que las acciones que se lleven a cabo a través de él estén adecuadamente planificadas, realizadas y supervisadas. Además de servir de apoyo al marketing directo, como hemos visto, el teléfono es un instrumento de marketing en sí mismo, con una enorme capacidad para



multiplicar los resultados, optimizar los recursos de que dispone una empresa (sobre todo cuando ésta es pequeña o tiene un presupuesto relativamente limitado para acciones de marketing) y alcanzar una cobertura mayor que otros sistemas de comunicación.

Consejo 567: Un equipo muy cualificado

El primer paso es que los vendedores o el personal especializado en la asistencia telefónica esté suficientemente capacitado para desenvolverse con soltura en un medio que resulta árido para muchas personas. La eficacia del equipo humano se mide en función de su capacidad para lograr objetivos concretos y para comunicar exactamente la imagen que la empresa quiere transmitir a sus clientes. Uno de los principales problemas que presentan algunos servicios derivados del telemarketing, como el de atención telefónica al cliente, es la excesiva rotación de los teleoperadores que los atienden y su, en muchos casos, escaso grado de identificación con la empresa y sus objetivos. El agente telefónico debe ser amable, solícito y disponer de la información necesaria para subsanar las dudas del cliente y atender sus demandas.

Consejo 568: Infinidad de posibilidades

El telemarketing es un procedimiento idóneo para complementar de forma eficaz las acciones de mailing y para apoyar o reforzar el trabajo de la fuerza de ventas que opera directamente en la calle. Permite, además, hacer un seguimiento relativamente cómodo y barato de nuestros envíos y dota a la empresa de un eficaz mecanismo para la fidelización de los clientes y el seguimiento postventa. Sin movernos de la empresa, podemos actualizar los ficheros y bases de datos de los clientes, evaluar su grado de satisfacción, gestionar e implementar campañas de promoción, emitir llamadas de prospección e información, hacer test de ventas o encuestas, etc.

Consejo 569: Servicio eficaz y compenetrado

En definitiva, el éxito de un departamento de telemarketing, o de un call center, no depende sólo de tener teleoperadores buenos y preparados, gerentes y supervisores experimentados, el software más actualizado o la mejor campaña publicitaria. La efectividad del servicio dependerá, en definitiva, de la combinación armónica y equilibrada de todos estos elementos, siendo prioritaria la administración, capacitación y motivación de los recursos humanos que tiene la empresa.

D. MARKETING DE CONSUMO

El marketing de productos de consumo masivo es, sin duda, la modalidad más extendida de esta disciplina y aquella a la que ge-

LA IMPORTANCIA DEL TONO DE VOZ

En un contacto telefónico, al no disponer de información visual, hay que prestar mucha atención a lo que dice nuestro interlocutor y a cómo lo dice. Para ello, es importante igualar nuestro tono de voz con el del receptor, usando incluso algunas de sus frases. Pero tenga en cuenta que igualar el tono no es imitar, sino armonizar.

neralmente nos referimos cuando hablamos de marketing en las empresas. No en vano, como hemos visto en un apartado anterior, la nueva «mentalidad del marketing» surgió con fuerza en empresas norteamericanas que comercializaban este tipo de productos y, de ahí, se extendió al resto de las compañías.

Consejo 570: Paralelo al avance del consumo

El marketing, como disciplina científica propiamente dicha, es un fenómeno que se implanta con fuerza gracias a las presiones de la producción en masa y a la explosión de nuevas necesidades, deseos e intereses del consumidor, incentivados por su creciente poder de compra. De hecho, el progreso de la teoría y la práctica del marketing es paralelo al avance de la economía de consumo masivo, en la cual las personas disponen de un ingreso marginal que les permite satisfacer, aparte de necesidades básicas, como la alimentación, el vestuario y la vivienda, otras demandas, que responden a una gama cada vez más amplia y diversificada de gustos e intereses.

Consejo 571: Una sencilla teoría

La teoría es sencilla y constituye la base del marketing tal y como lo entendemos hoy. El primer paso es conocer las nuevas necesidades del cliente; una vez detectadas, el empresario debe usar sus habilidades, conocimientos y capacidades tecnológicas para traducir esas necesidades en productos concretos; creado el producto, el siguiente paso es comercializarlo a un precio asequible para el consumidor y que deje un margen de beneficios aceptable al empresario; cuando la comercialización se hace a gran escala, hablamos de productos o servicios de consumo masivo. En definitiva, la disciplina que supervisa, controla e implementa el proceso descrito en las empresas modernas es el marketing de productos de consumo masivo.

Consejo 572: Gratificante y muy duro

La modalidad más extendida y practicada del marketing llega diariamente a grandes masas de clientes finales y, a juicio de los pro-



pios profesionales que la practican, es una de las más gratificantes, pero también de las más duras. No hay que olvidar que su campo de actuación es un mercado cada vez más competitivo, integrado por consumidores que cada día disponen de más opciones, sustitu-

Ene

Feb

Mar

Abr

May

Jun

Jul

Ago

Sep

Oct

Nov

Dic

tos, mayor volumen de información contrastada y menor capacidad de gasto. La competitividad entre las empresas orientadas hacia el público en general se explicita de forma muy evidente en las estrategias cruzadas y las denodadas luchas que libran entre sí sus respectivos departamentos de marketing por arañar puntos en la cuota de mercado.

Consejo 573: Tácticas y estrategias

Los profesionales de este tipo de mercadeo disponen de una amplia gama de herramientas, estrategias y tácticas que se han extrapolado (con las necesarias adaptaciones) a los demás tipos de marketing. Más adelante, hablaremos de las herramientas propias del marketing como disciplina genérica (estudios de mercado, análisis de empresa, promociones innovadoras, publicidad por medios masivos...). Todas ellas son aplicables a esta variedad concreta del marketing.

E. MARKETING INDUSTRIAL

La globalización ha traído consigo una tendencia cada vez más acusada a la especialización comercial. Además, la complejidad tecnológica y los nuevos avances científicos han creado un sector industrial cada vez más segmentado y experto, con características nuevas e innovadoras formas de promoción. El marketing industrial nace ante la necesidad de ofrecer y dar a conocer las nuevas tecnologías.

Consejo 574: Un cliente más restringido

A diferencia del marketing de productos de consumo masivo, las estrategias del mercadeo industrial van dirigidas a un número muy reducido de clientes, pero mucho más especializados y, generalmente, más exigentes, merced a su mayor conocimiento del producto. Además, suelen ser usuarios con mayor poder de negociación y nivel económico.

Consejo 575: Bienes intermedios

Como ya hemos visto, los bienes industriales son productos intermedios, es decir, se encuentran en la parte media de la cadena de valor y vienen a complementar el producto final. Es importante destacar entonces el valor añadido que puede ofrecer el producto industrial en términos de mejoras de la productividad, ahorro, facilidad técnica... Además, el producto y las soluciones industriales deben estar planificadas a la medida del consumidor, quien, con sus exigencias y demandas específicas, determina los retos que debe afrontar cada empresa y, en consecuencia, su departamento de marketing.

Consejo 576: Una imagen armónica

El marketing de productos industriales requiere de sus profesionales una capacitación específica e incidir en ciertos departamentos de la empresa que resultan fundamentales, en virtud del tipo de producto que se comercializa, de las características específicas del mercado y de las cualidades y exigencias del comprador habitual de este tipo de productos. Por ejemplo, la imagen global de la empresa, y de sus vendedores en particular, es un elemento básico. El departamento de marketing, en contacto permanente con los clientes (sean éstos empresas o comprado-

res individuales), debe transmitir una imagen que se adapte a los patrones del sector y satisfaga las expectativas del usuario.

Consejo 577: La financiación es clave

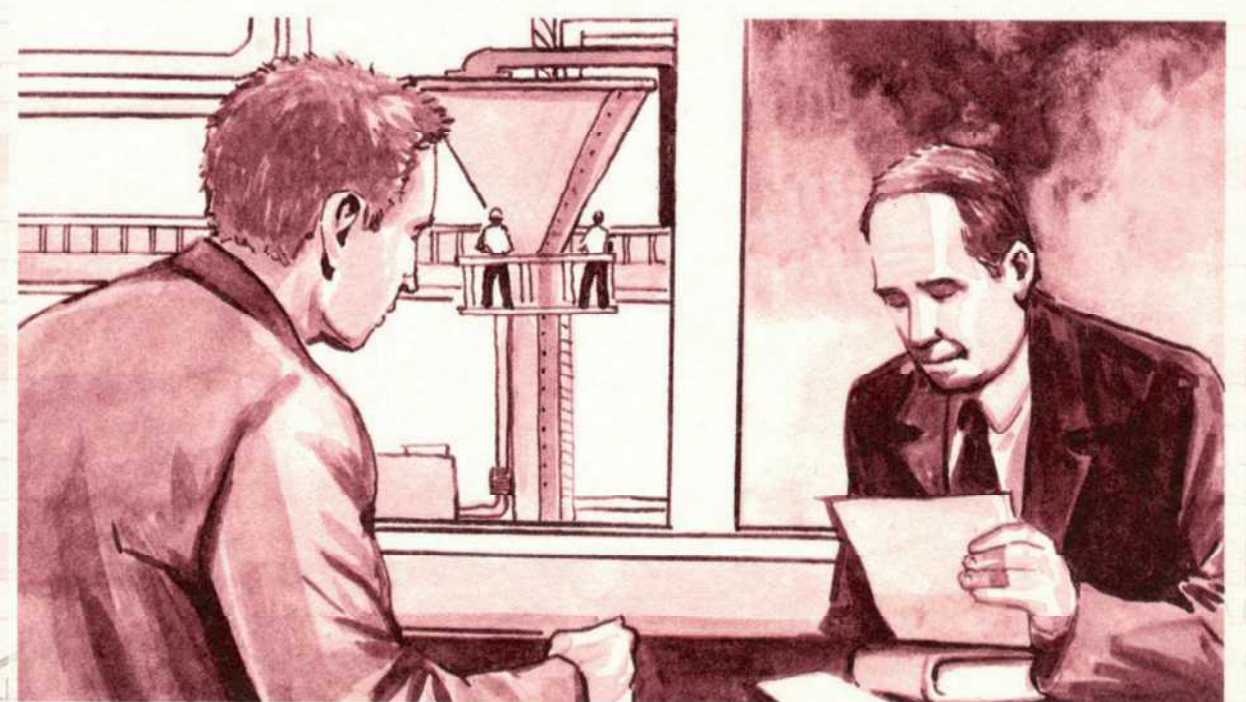
Por otro lado, en la venta de productos industriales, es muy importante la relación existente entre la empresa vendedora y el sector financiero, para facilitar o posibilitar la financiación de productos normalmente caros y sofisticados. Cuando el volumen de negocio es grande, es habitual emplear mecanismos de financiación, como el pago a plazos, el uso de instrumentos de arrendamiento financiero, como el leasing, créditos internacionales, fondos de capital privado, etc.

Consejo 578: Necesarias normas de uso

Además, al tratarse de productos generalmente complejos y cuyo uso puede ocasionar problemas, el artículo debe ir acompañado de la necesaria documentación técnica: manuales, folletos, especificaciones de uso... Tampoco hay que olvidar que los profesionales que trabajen en el departamento de marketing deben manejar con soltura los términos técnicos, conocer el estado de un mercado tan especializado y controlar los mecanismos y procedimientos necesarios para que el consumidor se lleve una imagen seria y tenga una visión amplia del producto.

Consejo 579: Un mercado «depredador»

En definitiva, la mayor parte de los mercados han dejado de ser estables para caracterizarse por mayores niveles de complejidad, incertidumbre, dinamismo y competitividad. Esto supone transformaciones en las organizaciones, en sus formas de competir y, sobre todo, en la gestión. Bajo estos parámetros, las empresas industriales deben desarrollar formas más agresivas de marketing para conseguir un espacio de mercado



más grande y poder sobrevivir a la competencia, no sólo nacional sino también internacional. Este entorno conforma un mercado «depredador», donde la evolución permanente, tanto en términos tecnológicos como de marketing, es indispensable.

F. MARKETING DE SERVICIOS

El marketing de servicios es una disciplina en auge, pero escasamente desarrollada aún en comparación con el marketing de productos tangibles. Las especiales características de las empresas que brindan servicios determinan las estrategias que hay que seguir y la planificación del departamento de marketing.

Consejo 580: Valorar un intangible

La naturaleza básicamente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores. Es difícil evaluar con antelación las prestaciones y garantías que brinda una empresa de servicios, puesto que la efectividad del servicio ofertado generalmente se mide a posteriori, una vez contratado y utilizado. El departamento de marketing podría incidir, por ejemplo, en el aval que supone la experiencia satisfactoria de los clientes que ya han usado el servicio.

Consejo 581: Individualice lo que da

Ahora bien, cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo (una campaña de imagen, una asesoría jurídica, un servicio financiero...), el departamento de marketing de la firma en cuestión puede localizar el servicio, amoldarlo a las necesidades del cliente y ofrecerle una opción más restringida y acorde con su demanda. En un mercado de intangibles, la personalización de la oferta puede ser el elemento diferencial. No obstante, la posibilidad de brindar un servicio «a la carta» es más remota cuando el productor y el distribuidor del servicio son distintos.

Consejo 582: Trabajar con promesas

El carácter perecedero de la mayor parte de los servicios impide su almacenamiento y la posibilidad de disponer de un stock con el que jugar, barajando la demanda y la oferta disponible. Es evidente que trabajar con variables no acumulables añade un componente de riesgo e incertidumbre al marketing de servicios y es una rémora importante para los profesionales de este departamento, que no pueden ofrecer al comprador un bien tangible y evaluable a simple vista. La sección de marketing debe jugar entonces con factores tan endebles como prometer al cliente que la contratación del servicio le va a satisfacer. Y está muy claro que un usuario medio no compra promesas, sino hechos.

¿QUÉ ES UN SERVICIO?

Siempre se ha dicho que los servicios son intangibles, invisibles y perecederos, pero esta definición se puede matizar. De hecho, algunos servicios son tangibles (los documentos de una auditoría), visibles (un corte de pelo, una obra de teatro) y almacenables (las llamadas acumuladas en un servicio de contestador automático).

Consejo 583: Tres segmentos de mercado

Uno de los elementos fundamentales a la hora de confeccionar una estrategia de marketing para una organización empresarial determinada es establecer con mucha precisión el mercado al que dicha empresa se dirige. Cuando hablamos de una compañía de servicios, el mercado aparece segmentado en tres grandes grupos claramente definidos: las personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones corporativas y los hogares.

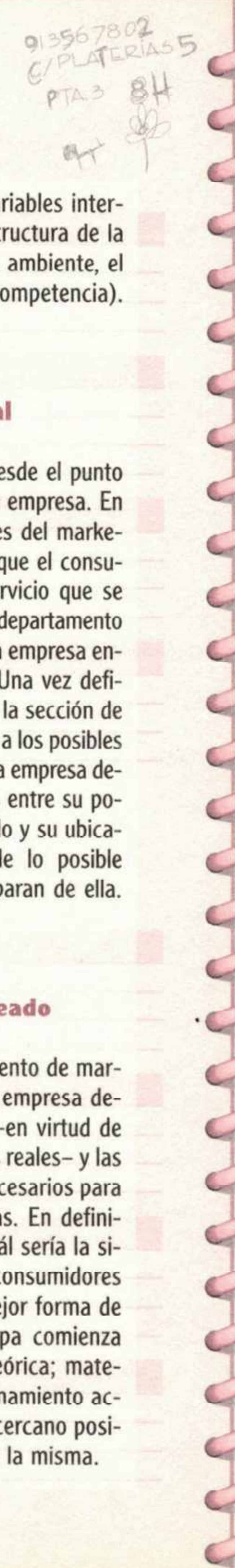
Consejo 584: Definir claramente el sector

Para planificar bien la estrategia de marketing, optimizar los recursos y centrarse en un target racional, la empresa debe definir cuál es exactamente el segmento del mercado al que se dirige y orientar sus esfuerzos hacia él. Una vez concretado el segmento, y con vistas a lograr una mayor precisión, el departamento de marketing debería definir qué personas de ese grupo reúnen las características demográficas, económicas, psicológicas y geográficas que se amoldan exactamente a las de la clientela ideal que persigue la empresa de servicios, y ocuparse de ellas.

Consejo 585: Un ejemplo gráfico

Así, por ejemplo, una empresa de transportes puede brindar sus servicios a los hogares (mudanzas, transportes particulares...), las personas (transportes colectivos, excursiones, taxis...) y/o las organizaciones (carga, transporte de trabajadores, circuitos nacionales o internacionales, rutas turísticas, convenciones, congresos...). Una vez concretado el sector al que puede, por sus prestaciones e infraestructura, o quiere dirigirse, la empresa de transportes debería decidir más específicamente qué tipo de hogares, personas u organizaciones van a ser sus usuarios. Así, definiría su logística e infraestructura de forma que se amoldara escrupulosamente al tipo de servicio y a las exigencias del cliente.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

F. 1. POSICIONAR EL SERVICIO

El posicionamiento del servicio es también competencia directa del departamento de marketing. Posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el «segmento meta» y diferenciarlo claramente del que ofrece la competencia. Es decir, se trata de ofrecer un servicio que sea percibido como único por el cliente.

Consejo 586: Posicionamiento y lealtad

Cuando un servicio está correctamente posicionado en el mercado, su «segmento meta» no sólo lo identifica claramente y sabe dónde recurrir para encontrarlo, sino que además lo asocia con la satisfacción de una serie de deseos y necesidades que ocupan un lugar determinado en su particular escala de valores. El resultado es que la clientela demuestra un mayor grado de lealtad hacia los servicios bien posicionados. Si el usuario tiene a mano lo que busca, y lo que tiene a mano le satisface, no irá a buscar alternativas entre la competencia.

Dentro del posicionamiento de un servicio podemos distinguir tres etapas diferenciadas:

Consejo 587: Posicionamiento actual

Este posicionamiento es el lugar que ocupa un servicio en un momento determinado y su capacidad para satisfacer las preferencias de los consumidores en comparación con servicios análogos que ofrezca la competencia. Para evaluar esta posición, el departamento de marketing debe manejar variables internas (el servicio mismo y la estructura de la empresa) y externas (el medio ambiente, el «segmento meta» y el tipo de competencia).

Consejo 588: Posicionamiento ideal

Esta etapa se puede enfocar desde el punto de vista del consumidor o de la empresa. En el primer caso, los profesionales del marketing deberían definir qué es lo que el consumidor desea de la clase de servicio que se ofrece. En el segundo caso, este departamento debe determinar qué es lo que la empresa entiende como un servicio ideal. Una vez definido claramente este concepto, la sección de marketing tiene que transmitirlo a los posibles usuarios. Además, en esta fase, la empresa debería determinar las diferencias entre su posicionamiento real en el mercado y su ubicación ideal, y en la medida de lo posible subsanar los errores que la separan de ella.

Consejo 589: Posicionamiento deseado

Durante esta fase, el departamento de marketing define las metas que la empresa debería alcanzar en el mercado –en virtud de sus dimensiones y posibilidades reales– y las herramientas y mecanismos necesarios para la consecución de dichas metas. En definitiva, se trata de determinar cuál sería la situación ideal, tanto para los consumidores como para la empresa, y la mejor forma de alcanzarla. Así pues, esta etapa comienza como una mera formulación teórica; materializarla implica que el posicionamiento actual de la empresa sea lo más cercano posible al posicionamiento ideal de la misma.

Consejo 590: Ausencia de una estrategia

Uno de los principales problemas que nos encontramos cuando hablamos de este tipo de mercadeo es que muchas empresas no son conscientes de la importancia que tiene una buena política de marketing para lograr sus metas. De hecho, buena parte de estas empresas están orientadas hacia el producto y diseñan toda su estrategia comercial en función del mismo; todavía se ven como productores de servicios y no como organizaciones que atienden las necesidades de los clientes. Sus gerentes no están capacitados, no tienen habilidades e ignoran el papel que la promoción puede desempeñar en el marketing.

Consejo 591: Limitaciones éticas

Las restricciones profesionales y éticas son otra limitación importante para determinadas empresas de servicios, que condicionan el uso de ciertos métodos de marketing y promoción. Las arraigadas tradiciones y costumbres que imperan en algunos sectores de la industria pueden ser una rémora para la asunción de técnicas o estrategias que pueden verse como inapropiadas. Así, por ejemplo, una empresa de servicios funerarios puede ser muy reticente a adoptar una campaña de promoción que se salga de los límites estimados como normales dentro de su sector.

Consejo 592: Tamaño de las compañías

Otro problema para la adopción de técnicas concretas de mercadeo puede ser la escasa dimensión de muchas de las empresas de servicio que operan en nuestro país. Estas empresas estiman que su volumen de negocios no es lo suficientemente grande como para rentabilizar los gastos derivados de amplias, costosas y reiteradas campañas de marketing y promoción. Algunas empresas de servicios optan por una solución intermedia: ponen en marcha una campaña de marketing sólo en momentos puntuales –lanzamiento de un servicio, cambio de imagen, diseño de un nuevo logotipo, promociones concretas– y encargan



su elaboración y puesta en marcha a una empresa de marketing directo subcontratada.

Consejo 593: Posición segura en el mercado

El posicionamiento de la empresa en el mercado y el volumen de trabajo que tiene ha-

bitualmente puede hacer innecesaria o poco rentable la adopción de estrategias de marketing. Así, por ejemplo, una consulta médica que tenga garantizado un determinado número de clientes y cubra con creces sus necesidades puede prescindir de promociones o campañas de publicidad para atraer más trabajo que, quizás, no podría abarcar. La situación del sector, la naturaleza de la competencia –y su capacidad para sustraernos o no clientes– también pueden condicionar una estrategia de marketing. En definitiva, una empresa de servicios que ostenta una posición segura, estable y relativamente inalterable en el mercado puede y suele ahorrarse el elevado coste que supone promocionarse.

Consejo 594: Desconocimiento

El desconocimiento de los métodos disponibles actualmente para promocionarse hace que muchas pequeñas y medianas empresas opten por prescindir de campañas que estiman muy caras e inalcanzables. Pero la publicidad masiva y la venta personal no son los únicos mecanismos que existen hoy en día. Hay infinidad de procedimientos igual de válidos, tanto o más efectivos y, en muchos casos, menos costosos que los tradicionales. Si la empresa no tiene una idea precisa de las tendencias y mecanismos existentes en la actualidad, puede encargar previamente un estudio de marketing audit para precisar con exactitud el método que más le conviene, según su capacidad y presupuesto.

G. INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS

Aunque en una primera visión, más general, lo que persigue el marketing es conseguir beneficios, éstos no tienen por qué ser sólo económicos. De ahí que toda compañía necesite del marketing para cumplir los fines para los que se fundó. Y a este principio no son ajenas las instituciones no lucrativas, para las cuales existe también un marketing específico.

Consejo 595: Idiosincrasia particular

Las organizaciones no lucrativas se caracterizan por dirigirse a una audiencia múltiple, ofrecer servicios, más que bienes físicos, y estar expuestas a la opinión y al control públicos. Sus objetivos organizativos, también múltiples, son amplios y muy variados (salud, educación, asesoramiento a las familias, ayuda a drogodependientes, asistencia a mujeres maltratadas...), y están sometidas siempre a un escrutinio muy escrupuloso por parte de la sociedad. Pese a todo, las estrategias de marketing en estas instituciones se basan en las mismas pautas que rigen para las organizaciones empresariales lucrativas, aunque, si se quiere, con algunos matices.

Consejo 596: Asistencia adecuada

El servicio como producto y la comprensión de las especiales dimensiones que lo conforman (carácter filantrópico y desinteresado, sometimiento a ciertas exigencias de control y evaluación) es clave para implementar una estrategia de marketing exitosa y encuadrada en unos parámetros éticos necesarios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen que los servicios les brinden satisfacciones y beneficios concretos. Obviamente, las empresas no lucrativas no son ajenas a esta demanda: sus «clientes» entienden por satisfacción una cobertura adecuada de sus

necesidades y la capacidad de estas organizaciones para paliar sus dificultades en situaciones extremas o poco frecuentes.

Consejo 597: Cuidado con la imagen

Estas instituciones tienen que ser muy escrupulosas con el uso de determinadas imágenes de marca, logotipos, promociones o campañas de publicidad. Es fundamental que las organizaciones no lucrativas adopten una imagen que sea compatible con los fines y objetivos declarados, y que no hiera sensibilidades. Su carácter filantrópico debe ser extrapolable a todas sus facetas. Es decir, no sólo hay que serlo, sino también parecerlo.

Consejo 598: Usar promociones de ventas

Las instituciones no lucrativas pueden igualmente utilizar las promociones de ventas y definir objetivos para los programas de marketing social que implementan. Las promociones de ventas pueden emplearse en los planes de mercadeo de museos, zonas turísticas, paradores, exposiciones... y de diferentes organizaciones no gubernamentales, (para captar nuevos socios, recaudar fondos destinados a financiar una campaña de ayuda concreta, buscar financiación adicional, etc.).

Consejo 599: El marketing público

El marketing público es una parte del marketing de instituciones no lucrativas que se circunscribe a las actividades de intercambio que llevan a cabo las entidades públicas. No abarca, sin embargo, las actividades realizadas por las empresas de propiedad pública (como, por ejemplo, las incluidas dentro del Instituto Nacional de Industria, del Centro de Investigaciones Científicas o Sociológicas, las firmas encuadradas dentro del Patrimonio del Estado), que compiten con el sector privado para ampliar sus áreas de influencia y persiguen la obtención de beneficios concretos.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

H. MARKETING INFANTIL

Los niños son niños en todas partes. Cuando crecen en un mundo en el que las culturas se mezclan y se interrelacionan cada vez más, los niños desarrollan gustos similares y, como han demostrado numerosos estudios, sus tendencias de consumo son parecidas, con independencia de la nacionalidad y de la cultura en la que vivan. El marketing infantil no sería estrictamente una rama de esta disciplina, entre otras cosas porque, de acuerdo con esa perspectiva, podríamos distinguir tantas ramas como sectores sociales, profesionales o de edad (marketing de adolescentes, de personas de la tercera edad...). No obstante, por sus especiales características y el exquisito cuidado que hay que tener a la hora de dirigirse a un público infantil, lo estudiamos como un tipo aparte.

Consejo 600: Adopte técnicas específicas

Los expertos coinciden en señalar que los negocios sólo tienen dos fuentes principales para obtener nuevos clientes: o son clientes que vienen de la competencia o son clientes desde la infancia. Dada la importancia de ganarse a este target, ¿qué puede hacer una empresa para resultar atractiva a los niños? Las características de este sector de la población, su impresionabilidad, pero también su más acusada tendencia a la dispersión exigen la adopción de técnicas muy concretas.

Consejo 601: Qué no puede dejar de hacer

Una empresa que pretenda captar el interés y, a la larga, el favor del público infantil debe tener en cuenta los siguientes aspectos: crear un ambiente apropiado y agradable para los niños, pensar en productos específicos para ellos (llamativos, atractivos, sencillos, manejables...), colocar en el establecimiento expositores a la altura de los ojos de los pequeños, fomentar y cuidar la comunicación con ellos, permitir que se puedan desenvolver dentro del centro y no coartar su iniciativa con cortapisas innecesarias, apostar por campañas de publicidad específicamente dirigidas a ellos, multiplicar las promociones y darles artículos de regalo, etc.

Consejo 602: Fomentar una pronta lealtad

Cuando llegan a los 24 meses de edad, aproximadamente, los niños empiezan a pedir a sus padres productos que ven en las tiendas, pero lo hacen sin discernir aún entre un artículo y otro, sino más bien guiados por un impulso instintivo. A los cuatro o cinco años de edad, los niños aprenden a distinguir los productos, comienzan a definir sus gustos y hacen peticiones más selectivas. A esa edad, es fundamental que las empresas articulen estímulos que fomenten en ellos la lealtad a una marca. Cuanto más leales sean los clientes –y cuanto antes se despierte su lealtad–, más probable es que paguen un precio alto, que prueben otros productos o servicios de la misma empresa, que se resistan a los mensajes o productos de otras firmas y que recomienden nuestros artículos a otra gente.

Consejo 603: Venda también a los padres

No hay que perder de vista que hay que satisfacer a los niños y a sus padres. Por lo

tanto, el departamento de marketing debería presentar los productos de manera que sus ventajas resultasen obvias también para los adultos. Recuerde la necesidad que tienen los padres de satisfacer a sus hijos y aproveche una oportunidad que, quizás, le permita vender productos y servicios más caros y complejos. Si los padres estiman que los productos que usted vende son buenos para sus hijos, buena parte de la venta estará hecha.

Consejo 604: Arrastran el consumo familiar

Recientes estudios han demostrado que los niños influyen directamente en un elevadísimo porcentaje del gasto que sus padres hacen en comida y bebida para los pequeños: con sus peticiones o caprichos, el niño induce al padre a comprar un producto o una marca determinada. Y no sólo eso, el consumo infantil arrastra muchas veces el consumo del resto de la familia. Por ejemplo, la cadena de establecimientos de comida rápida Burger King ha revelado recientemente que la venta de una comida infantil de un euro y medio suele acabar con una venta cuyo precio promedio total es de siete euros. Otro dato es que los restaurantes que facturan una media, por cena y persona, de menos de ocho euros aseguran que, al menos en una de cada tres mesas, se atiende a menores de 13 años.

Consejo 605: Repercusión en el consumo

Así, la influencia de los niños en las compras del resto de la familia es palpable de un modo muy directo cuando se trata de alimentos, ropa, accesorios para el hogar, productos de belleza y artículos escolares, y de modo indirecto, pero indudablemente decisivo, en otros sectores del consumo, como el ocio, la tecnología o las vacaciones. Además, ellos deciden en buena medida qué quieren merendar y son implacables a la hora de pedir un juguete, que seguro que han visto miles de veces en los anuncios emitidos por la televisión. Datos recientes revelan que los niños influyen hasta en el 43% de las compras que hacen sus padres.



Consejo 606: La televisión es la reina

La «reina» de los medios de comunicación de masas, la televisión, es vista periódicamente (todos los días de la semana y una media de dos horas diarias) por el 90% de los niños de nuestro país. Este dato responde por sí solo al hecho de que los departamentos de marketing infantil escojan la televisión como el

medio prioritario para hacer llegar a los niños sus nuevos productos o promocionar los ya existentes. La incidencia de un spot publicitario en televisión supera con creces a la de un anuncio difundido por cualquier otro medio.

Consejo 607: ¿Internet infantil?

Internet es otro medio que abre un campo inmenso para la experimentación en marketing infantil, entre otras cosas porque los chicos acceden cada vez más pronto a la Red y en algunos colegios tienen ya la posibilidad de conectarse gratuitamente y a diario. La mayoría de los portales y páginas web están pensados para un público adulto, pero ya hay departamentos de marketing que apuestan por potenciar los contenidos dedicados específicamente al público infantil. Tomar la delantera en este terreno es clave, porque las nuevas tecnologías avanzan y se implantan a una velocidad de vértigo, sobre todo en un sector tan receptivo a los avances como el de los niños y los adolescentes: pronto, los más jóvenes irán a clase con sus agendas electrónicas para tomar nota del número de móvil y de los e-mail de sus compañeros.

Consejo 608: Laboratorios lúdicos

Y es que en el mundo del marketing, y más concretamente del infantil, no hay nada aleatorio. Detrás de cada lanzamiento de un juguete nuevo, hay un arsenal de investigaciones y pruebas para no errar el blanco. Los profesionales del marketing escogen cada año una muestra amplia de niños, de una determinada franja de edad, para probar todos los juguetes nuevos que saldrán al mercado. Los niños hacen lo que más les gusta, jugar, y los profesionales que les rodean observan detenidamente sus reacciones, su capacidad de adaptación al juego y sus preferencias. Se trata, en definitiva, de «laboratorios» lúdicos.

Consejo 609: La observación es clave

Hay una máxima en el mundo del marketing que sostiene que, para emitir una opinión y evaluar la incidencia de una campaña, hay que saber y tener un cierto bagaje. Los profesionales del marketing orientado a los adultos vienen avalados no sólo por su experiencia, sino también por su condición de consumidores de los mismos o parecidos productos que ellos comercializan. En el caso del marketing infantil, la ausencia de esa experiencia (los juguetes que el profesional consumía de pequeño tienen poco o nada que ver con los que existen en la actualidad) se ve compensada por sólidos conocimientos, una minuciosa investigación y la atenta observación de los niños que testan los productos que salen al mercado. De ahí la enorme importancia de realizar pormenorizados estudios antes de lanzar el juguete.

EL PODER DE LA RED

Internet se ha convertido en un verdadero campo de batalla para hacerse con el público infantil. Un sólo dato basta para entender la potencialidad de este medio: los expertos estiman que en los próximos años el mercado de juegos online crecerá un 66% al año, mientras que el de los juguetes tradicionales se mantendrá entre el 5 y el 7%.

Consejo 610: Gran poder adquisitivo

Otro dato clave que explica por sí solo el auge que han experimentado en los últimos años los departamentos de marketing infantil es la capacidad adquisitiva de este sector del mercado, sobre todo en determinados países. Aunque las estimaciones de gasto en el segmento infantil pueden variar ligeramente (en función de la consultora que haga el estudio o del país objeto de análisis), todas enfatizan el poder adquisitivo que tienen los niños de clase media y clase media-alta. Y, entre ellos, el segmento de los preadolescentes (niños entre 9 y 12 años) es un grupo especialmente importante de potenciales clientes.

Consejo 611: No todo vale

Sin embargo, no todo vale cuando se trata del target infantil y adolescente. Las empresas orientadas hacia este segmento del mercado deben desarrollar estrategias de mercadeo respetuosas con la infancia. El marketing infantil ha de encuadrarse en un marco ético que impida herir la sensibilidad de sus potenciales compradores y que contribuya a inculcar en los niños los valores morales y éticos que deben imperar en la sociedad.

Consejo 612: Un código ético necesario

Es evidente que los niños son un objetivo comercial con muchas posibilidades (su poder adquisitivo, su impresionabilidad, su permanente curiosidad y constante exposición a muchos influjos externos, su capacidad de sorpresa aún intacta, la tendencia a que el resto de la familia se deje influir por el consumo de los más pequeños...), pero la maleabilidad de sus gustos y los legítimos deseos de vender no justifican técnicas agresivas o que atenten contra su integridad personal. Hay voces que exigen al sector del marketing infantil, promocional y directo, el desarrollo y aplicación de un código ético que regule su actividad comercial.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

I. MARKETING BOCA A BOCA

Las empresas tienen cada vez más dificultades para hacer llegar su mensaje a los potenciales clientes. Las audiencias están fragmentadas y saturadas, pero, además, el consumidor de hoy (sin tiempo, sin atención y bastante desconfiado) está más informado que nunca, y eso le hace ser más escéptico con las estrategias de comunicación utilizadas por las empresas comerciales. En un entorno donde resultar atractivo es imprescindible para muchas marcas, los medios de comunicación masivos están en entredicho, y su credibilidad para transmitir mensajes publicitarios, en tela de juicio para la mayoría.

Consejo 613: Competencias de esta rama

Por eso, muchas empresas, cada vez más, consideran que la mejor estrategia ya no es intentar lanzar a los consumidores un mensaje unilateral, «hablar» con ellos a través de los medios que tienen a su alcance, sino precisamente favorecer que hablen entre ellos. Dicho de otra forma: que sean los propios consumidores los que propaguen el mensaje de las bondades de una empresa determinada, convirtiéndose así en efectivos vehículos de comunicación para esa empresa. Esta técnica de promoción indirecta es lo que se conoce como «marketing boca a boca».

Consejo 614: Una red conectada de usuarios

La irrupción de nuevas tecnologías, como Internet, el correo electrónico o los teléfonos móviles, ha conectado más a esos consumidores, fomentando la interrelación entre ellos y formando redes invisibles por las que circulan conversaciones de boca en boca capaces de hacer triunfar –o fracasar– cualquier producto o servicio que salga al mercado. Sin ir más lejos, esta idea puede implicar un cambio en la aproximación de las compañías a Internet, que no lo entenderían tanto como un medio de comunicación de masas, sino como una red comunicativa.

Consejo 615: El «boca a oreja» es clave

Por eso, hoy más que nunca, cuando las empresas exploran nuevas formas de comunicación y consideran caducos algunos sistemas tradicionales, es muy importante entender cómo funciona y se estimula el «boca a oreja» entre los potenciales consumidores. Comprender cómo funciona este mecanismo espontáneo y, en la medida de lo posible, controlar los resortes que lo ponen en marcha es una oportunidad única para mejorar la comunicación con los clientes y hacerles llegar rápida y eficazmente un mensaje.

Consejo 616: Una reacción más rápida

Todos los profesionales que trabajen dentro de un departamento de marketing, una agencia de publicidad o una consultora estratégica, o que estén buscando nuevas maneras de comunicarse con sus clientes, deberían tener en cuenta este tipo de técnicas. El mercadeo «boca a boca» tiene la virtud de agilizar el proceso de toma de decisiones de los compradores, puesto que la contemplación de vivencias, experiencias y referencias concretas acelera cualquier posible adquisición de productos o servicios. Por lo general, una persona

reacciona mejor y más rápidamente a las sugerencias y consejos de un familiar o un amigo que a los estímulos que recibe de la publicidad, por muy efectiva que ésta sea.

Consejo 617: La información se desvirtúa

Pese a que, en teoría, el marketing boca a boca es el sistema de promoción más barato que existe, presenta un problema insoluble. Como ocurre con toda información que se transmite sin un soporte estable, parte de los datos que los consumidores intercambian entre sí acerca de una empresa o un producto concreto se van perdiendo o desvirtuando en cada intercambio. Además, se van añadiendo nuevos datos que nada tienen que ver con la información comercial que se quiere transmitir. La gente tiende a exagerar y altera la naturaleza del mensaje original para adaptarlo a sus necesidades comunicativas.

Consejo 618: El marketing «viral»

Una variedad significativa y ampliada del marketing boca a boca es el llamado marketing «viral», que se lleva a cabo a través de Internet. En términos conceptuales, la expresión «marketing viral» puede usarse para describir cualquier técnica de mercadeo en la que los propios receptores del mensaje se transformen en emisores del mismo (la palabra «viral» remite al concepto de «virus» informático, que se transmite y multiplica rápidamente a través de la Red). El ejemplo más tradicional de este sistema es el mensaje diseminado vía e-mail y que, a su vez, es enviado indefinidamente por los receptores a sus amigos y redes de contactos.

Consejo 619: Límites del marketing «viral»

El marketing viral es una técnica de promoción relativamente buena, aunque hay que ser consciente de sus limitaciones. Por ejemplo, puede que no sea una buena idea «viralizar» una campaña que ofrezca un producto, una oferta o una promoción de tiempo o stock limitado. Tenga en cuenta que si el «virus» logra la acogida y difusión que se espera de él, le resultará muy difícil detener la circulación de un mensaje que seguirá en la Red cuando el producto en cuestión se haya agotado o la promoción ya haya caducado.



FUNCIONES DEL MARKETING

En un sentido estricto, la misión del marketing es satisfacer las necesidades de los consumidores. Partiendo de esta premisa, existen, como hemos visto, definiciones amplias y res-

tringidas del marketing y, en función de la definición que adoptemos, tendremos que hablar de unas u otras funciones de esta disciplina.

A. FUNCIÓN SOCIAL

En la sociedad actual, el marketing tiene una función estrictamente «conectiva», es decir, sirve para conectar la oferta con la demanda existente o la producción con el consumo.

Consejo 620: Oferta y demanda parejas

En la sociedad moderna, la producción y el consumo marchan por separado y el marketing desarrolla los mecanismos necesarios para que ambas confluyan. Podemos decir entonces que, desde un punto de vista social, el marketing es una filosofía que muestra cómo crear sistemas eficaces de producción y, por consiguiente, cómo crear prosperidad social. En definitiva, la función del marketing en la economía social es organizar el intercambio voluntario y competitivo de manera que se asegure un encuentro eficiente y rentable entre productores y consumidores.

Consejo 621: Actividades paralelas

Obviamente, el encuentro entre oferta y demanda no es espontáneo y exige la organización de dos actividades paralelas que garanticen la eficacia de dicho encuentro:

1. La organización material del intercambio, es decir, los mecanismos y la infraestructura que posibilitan los flujos físicos de bienes y servicios desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo. En este apartado se incluyen desde las carreteras por las que circulan los vehículos que transportan las mercancías hasta el servicio de distribución de una empresa concreta.

2. La organización de la comunicación, esto es, de los flujos de información que deben preceder, acompañar y seguir al intercambio, con el fin de asegurar un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

Consejo 622: Marketing ecológico

El papel del marketing en la sociedad también implica responsabilidades. Además de la responsabilidad económica y social, actualmente se pone mucho énfasis en la responsabilidad ambiental, hasta el punto de que en los últimos años ha surgido con mucha fuerza el concepto de marketing ecológico. Cuando se trata de buscar responsabilidades, todas las miradas apuntan hacia la empresa en general y hacia el marketing en particular. El marketing, como brazo visible y más llamativo de las empresas, se convierte en el centro de todas las críticas, por cuanto su finalidad última es vender una mayor cantidad de producto. En definitiva, generar más consumo y, no pocas veces, más contaminación.

Consejo 623: El consumidor «verde»

El consumidor «verde» o ecológico se puede definir como aquel que manifiesta su preocupación por el medio ambiente en su comportamiento de compra, buscando productos de menor impacto medioambiental. La aparición de este nuevo tipo de usuario, preocupado no sólo por la satisfacción de sus ne-

cesidades, sino también por la protección del entorno natural, obliga a las empresas a adoptar otra forma de entender el marketing.

Consejo 624: No comprometer el futuro

Desde una perspectiva estrictamente empresarial, el marketing ecológico es aquel que adoptan las empresas con conciencia social, es decir, aquellas que toman sus decisiones con criterios no exclusivamente económicos. Estas compañías procuran que el proceso de fabricación y/o distribución de sus productos genere el mínimo impacto negativo en el ecosistema. Por lo tanto, se trata de satisfacer las necesidades, deseos y aspiraciones del comprador actual sin llegar a comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones venideras.

Consejo 625: «Reeduque» al consumidor

Puesto que la mayor parte de la sociedad actual no está dispuesta a reducir su nivel de consumo, el gran reto del marketing es transformar la manera de consumir, es decir, «reeducar» al consumidor para inculcarle una necesaria conciencia ecológica. Hay que conseguir, pues, que la preocupación por las cuestiones ecológicas se traslade a los comportamientos de compra y consumo del usuario.

B. FUNCIÓN EMPRESARIAL

En un sentido mucho más restringido, el marketing es una disciplina intrínsecamente empresarial que también tiene unas funciones muy bien definidas. Aquí no se trata sólo de hacer que el producto llegue en las mejores condiciones posibles al consumidor final, sino también de que la empresa fabricante y/o distribuidora logre un beneficio razonable al final del proceso de intercambio.

Consejo 626: Tipos de funciones

Las funciones que el marketing debe desarrollar dentro de la empresa se podrían dividir en tres grandes grupos genéricos:



a) Analizar y comprender el mercado donde se mueva la empresa en cuestión.

b) Identificar las necesidades de los clientes para tratar de satisfacerlas.

c) Favorecer y desarrollar una demanda de los productos de la empresa.



Para cumplir con éxito estas funciones, se deberán tomar decisiones que afecten al producto, a la imagen de la empresa, a los trabajadores de la compañía, a los precios, etc.

Consejo 627: Labor integradora

Cuando hablamos de una unidad de negocio, el marketing también puede tener una función integradora. En este caso, la labor del departamento de mercadeo es integrar todas las funciones y partes de una compañía determinada para servir a los clientes con la mayor eficacia posible. Los profesionales del marketing tienen entre sus atribuciones la de lograr una exacta coordinación entre todas las secciones que integran la empresa, para que no haya descontrol ni malentendidos que comprometan los objetivos de ventas fijados.

Veamos con más detalle las funciones esenciales del marketing empresarial interno.

Consejo 628: Inteligencia de mercado

Esta función consiste en identificar las necesidades de los usuarios y determinar la posibilidad que tiene nuestra empresa de cubrir esas exigencias en función del estado actual del mercado. Es necesario recoger esa información de manera precisa, puntual y objetiva, y emplear para ello patrones de investigación estándar, aceptados por todas las compañías que operan en el sector. Esta primera etapa es, por tanto, una fase de recogida, almacenamiento y organización de la información. Cuanto más completa y contrastada sea dicha información, más eficaz será el análisis que posteriormente hagamos de ella.

Consejo 629: Análisis de la información

Una vez recogida la información, hay que saber analizarla. La interpretación precisa y correcta de los datos recogidos es clave para brindar a la empresa información fresca, actualizada y competitiva. Sólo así conseguiremos identificar las oportunidades puntual y rápidamente y, quizás lo más importante de todo, poner en duda nuestros supuestos, aparentemente muy sólidos. Para analizar bien la información, toda empresa que se precie debe tener un sistema de información de mercadotecnia competente y muy eficaz.

Consejo 630: El sistema de información

Pero, ¿qué se esconde detrás de una expresión tan rimbombante como «sistema de información de mercadotecnia»? Algo mucho más sencillo que lo que parece: una estructura permanente e interactiva compuesta por personas, equipo y procedimientos, cuya finalidad es recabar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa que servirá a quienes tomen decisiones de mercadotecnia para mejorar la planificación, ejecución y control de las estrategias de ventas. En el siguiente punto de este libro, cuando analicemos algunas de las herramientas tradicionales del marketing, veremos más a fondo cómo funciona este sistema.

Consejo 631: Prospección

La máxima de un buen departamento de marketing puede ser el inconformismo. Las cuo-

tas de mercado alcanzadas por la empresa son siempre susceptibles de mejorar y los profesionales del marketing tienen que demostrar su «olfato» para detectar nuevas oportunidades de negocio. La prospección regular del mercado es el único método efectivo para aumentar o diversificar nuestro target actual. Para ello, nada mejor que elaborar audiencias específicas, detectar nuevos nichos o segmentos de mercado, explorar posibilidades de expansión geográfica, evaluar la oportunidad de lanzar o no nuevos productos o servicios...

Consejo 632: Desarrollar la propia marca

Una de las misiones esenciales del departamento de marketing de una empresa es desarrollar y asentar la marca en el mercado, de forma que se haga un hueco y adquiera la suficiente «personalidad» para instalarse en el subconsciente de la clientela y destacar por encima de las de la competencia. Cuanto más asentada esté la marca, más venderemos y, en una especie de satisfactorio círculo vicioso, cuanto más vendamos, más solidez y prestigio adquirirá la marca entre los potenciales consumidores. Desarrollar una marca implica conceptos como misión, visibilidad, imagen, posicionamiento, mensajes... Las estrategias publicitarias articuladas por la empresa deben respaldar ventas generadoras de ingresos y beneficios. Hoy en día, los responsables de marketing de la mayoría de las empresas son también los responsables de los resultados publicitarios, hasta el punto de que los departamentos de marketing y publicidad están unificados en uno solo en muchas firmas. Los profesionales del marketing deben saber mejor que nadie cómo manejar las estrategias publicitarias de la manera más provechosa posible y cuáles son los puntos fuertes y los fallos de la competencia.

Consejo 633: Comunicación con el cliente

El cliente, como piedra angular de todo el sistema y finalidad última de una empresa comercial, ha de ser la referencia básica para



cualquier departamento de marketing. La comunicación con el cliente, actual o futuro, es, pues, esencial. Ya hemos visto que últimamente, en plena era de la globalización, muchas empresas apuestan por volver al trato personalizado e individualizado con el usuario. Los departamentos de mercadeo deben articular estrategias encaminadas no sólo a conseguir nuevos clientes, sino también a granjearse la lealtad de los que ya tienen. Y para eso, nada mejor que mantener con ellos una comunicación franca, directa y permanente.

B. 1. FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN

La eficacia de la labor que desempeña un departamento de marketing dentro de una empresa depende en buena medida de la persona encargada de dirigir dicho departamento. El director de marketing, como responsable máximo de la sección, tiene asignadas una serie de funciones específicas. El funcionamiento óptimo de la sección dependerá de la ejecución de esas funciones.

Consejo 634: Planificación y control

Partiendo de la información que tiene, de su experiencia y de los recursos con los que cuenta (tanto personal a su cargo como medios materiales), el directivo de marketing se enfrenta a múltiples alternativas a la hora de llevar a cabo una acción. Para conseguir unos resultados idóneos, no hay como tomarse en serio la planificación y poner especial énfasis en la función de control. Gracias a ésta se pueden medir los resultados de las acciones, compararlos con los objetivos previos y brindar a la empresa información actualizada, que permitirá afianzar la estrategia comercial en curso o modificarla, si es necesario.

Consejo 635: Cinco tareas básicas

Desde el punto de vista funcional, la dirección de marketing desempeña cinco tareas:

1. Análisis.
2. Planificación.
3. Organización.
4. Ejecución.
5. Control.

Consejo 636: La información es clave

La función de análisis permite al directivo obtener información para mejorar la toma de decisiones. En un entorno cambiante, competitivo y turbulento, la información se convierte en un factor esencial para responder a las demandas del mercado con rapidez. La necesidad de una adaptación continua de la empresa al medio exige un sistema de información comercial rápido y muy eficaz.

ENTENDER EL ENTORNO

Un sistema de información comercial efectivo incluye la especificación, la recogida, el análisis y la interpretación de los datos. Esta tarea, imprescindible para toda empresa, ayuda a la gerencia de la firma a entender el entorno, a identificar problemas y oportunidades, y a desarrollar y evaluar cursos de acción de marketing.

Consejo 637: Dónde es fuerte y dónde débil

Y es que conocer el medio en el que opera la empresa es fundamental para un correcto posicionamiento de la misma. El análisis del entorno permite potenciar las oportunidades de negocio de las organizaciones comerciales, desarrollando ventajas competitivas sostenibles. De igual forma, es necesario conocer, y conocerlos a fondo, los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa. Sólo potenciando sus ventajas y subsanando sus debilidades la compañía podrá optimizar sus recursos y alcanzar las metas fijadas. Una evaluación acertada de los puntos fuertes y débiles permite que la compañía se enfrente competitivamente al mercado seleccionado.

Consejo 638: Planificar, organizar, ejecutar

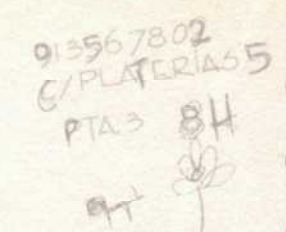
Planificación, organización y ejecución son funciones íntimamente ligadas entre sí. La planificación consiste en definir de manera precisa la política o políticas comerciales más adecuadas para la empresa y las líneas de actuación que guiarán la futura actividad comercial. Una vez definida la política más idónea, el siguiente paso es conseguir una coordinación adecuada entre todos los departamentos de la empresa para que la implementación sea correcta, es decir, organizar los recursos existentes en la compañía. Por último, hay que ejecutar sobre el terreno las líneas maestras esbozadas en el papel. La ejecución debe atender a varios requisitos:

a) Ser coherente con el tipo de estructura organizativa adoptada por la empresa.

b) Poner en práctica la estrategia de marketing diseñada con la máxima eficacia posible. Es muy importante que toda la empresa sea consciente de la filosofía comercial de la misma y actúe en consonancia con ella.

c) Ejecutar bien la política comercial implica que la empresa brinde a la clientela ubicada en su zona de influencia los productos y/o servicios que ésta demanda.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 639: La función de control

Finalmente, el objetivo de toda función de control es comprobar que se han conseguido las metas fijadas de antemano. La implantación de un sistema de control permite la visualización rápida y adecuada de la situación, en el momento oportuno, con la menor inversión y esfuerzo. Dentro de esta función, podemos distinguir cuatro niveles distintos:

a) El control del plan anual: verifica los resultados obtenidos en relación con lo establecido en el plan de marketing previo.

b) El control de la rentabilidad: trata de medir la rentabilidad de los distintos productos, clientes, zonas geográficas o canales de distribución, para determinar qué actividades potenciar y cuáles deben reducirse, o directamente eliminarse.

c) El control de la eficiencia: se encarga de medir la eficacia obtenida por la empresa a través de la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción y la distribución.

d) El control estratégico: trata de medir la operatividad y eficacia de la estrategia diseñada por el departamento de marketing.

HERRAMIENTAS DEL MARKETING

En general, la mayoría de las empresas, o al menos todas las que tienen un departamento de marketing y operan en el mismo sector, usan las mismas o parecidas herramientas de mercadeo: publicidad, promoción, estudios de mercado, análisis de la empresa, sistemas de información eficaces... La irrupción de Internet, y la aparición de una disciplina específica de marketing relacionada con la Red, ha permitido sumar a la lista de herramientas tradicionales nuevos mecanismos para tratar de captar y fidelizar al consumidor.

La publicidad, como disciplina específica asociada al marketing, ya fue analizada en un capítulo anterior. A lo largo de este apartado, veremos algunas de las herramientas habituales del marketing tradicional.

A. ESTUDIOS DE MERCADO

Cualquier empresa que inicie su actividad comercial, lance un nuevo producto o trate de potenciar los ya existentes, deberá hacer previamente un concienzudo estudio de mercado.

Consejo 640: Definición

Un estudio de mercado es un análisis pormenorizado que permitirá a la empresa saber en qué medio habrá de moverse, pero, sobre todo, si las posibilidades de venta son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo que se cumplan las metas del empresario.

Consejo 641: Objetivos muy definidos

Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de tiempo determinado y a un precio dado. Además, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá también

qué tipo de usuarios están interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Así, por ejemplo, el dato del precio es clave, porque nos permitirá hacernos una idea aproximada de lo que los consumidores están dispuestos a pagar y nos revelará si conviene o no modificar nuestras previsiones iniciales.

Consejo 642: Cuando el estudio es previo...

Por otra parte, cuando el estudio de mercado es previo, es decir, cuando se hace antes de poner en marcha un negocio, sirve para determinar las dimensiones y volumen del mismo, el nivel de inversión inicial, las fuentes de financiación necesarias, las campañas de lanzamiento que conviene poner en marcha, el nicho de mercado hacia el que nos dirigimos, las posibilidades de ampliar el negocio a corto, medio o largo plazo, y el crecimiento que podemos esperar de dicho negocio en un periodo de tiempo concreto. Un buen estudio de mercado deberá informarnos también de los canales de distribución usados para el tipo de producto que deseamos vender y cuál es su funcionamiento.

Consejo 643: Segmentar el mercado

Como es lógico, no todas las empresas son iguales ni tienen las mismas aspiraciones. Las pequeñas y medianas empresas no pretenden alcanzar las mismas cuotas de mercado que la multinacionales. Así pues, el primer requisito de un buen estudio de mercado es que se amolde a las características de la firma en cuestión y, para ello, lo primero es determinar quiénes son o serán los potenciales clientes de la empresa objeto del estudio y cómo son. A eso se le llama segmentar el mercado.

Consejo 644: ¿Por qué segmentar?

En suma, la necesaria segmentación del mercado es un procedimiento de división del



mercado potencialmente consumidor en subgrupos definidos y homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada con cada uno de ellos. Sólo así se podrán satisfacer de manera efectiva las necesidades concretas de los clientes y alcanzar los objetivos de ventas de la compañía.

Consejo 645: Estudiar a nuestros rivales

Evidentemente, en el punto de mira de un estudio de mercado que se precie no están sólo los clientes, actuales o futuros, y la propia empresa, sino también un elemento tan esencial como la competencia, tanto directa (los que fabrican productos parecidos o análogos a los nuestros) como la indirecta (que comercializa productos que pueden sustituir a los nuestros). Nuestras competidoras son, pues, todas las compañías con las que vamos a disputar el mismo segmento de mercado. Y para competir con garantías de éxito, nuestro estudio de mercado debe incidir en sus puntos fuertes (para intentar emularlos y, si es posible, superarlos) y débiles (para atacarlas en su «talón de Aquiles» y conseguir que los usuarios nos prefieran a nosotros, que les damos lo que los demás no les ofrecen).

Consejo 646: Cómo funcionan los proveedores

La investigación de mercado también sirve, o debería servir, para conocer de cerca a los proveedores habituales de los equipos, materias primas, productos intermedios o envases que una empresa va a necesitar para fabricar, comercializar o distribuir los productos que pretende vender. Es clave conocer sus parámetros de funcionamiento, el precio medio en el sector, sus plazos de entrega, sus condiciones de pago, el nivel medio de calidad, su relación con los clientes...

A. 1. CÓMO HACER UN ESTUDIO

Hay unas pautas muy definidas para llevar a cabo un estudio de mercado, sea cuál sea la firma que lo encargue y su objeto de estudio.

Consejo 647: Definir el alcance del estudio

El primer paso es determinar el alcance de la investigación que vamos a llevar a cabo. Tal vez ésta sea la tarea más difícil, ya que implica tener un conocimiento previo y lo más completo posible de nuestro objeto de estudio o de los fines que pretendemos lograr con la investigación. Si erramos el objetivo, erraremos los resultados, y habremos invertido tiempo y dinero en un análisis infructuoso. Tenga en cuenta que siempre existen varias soluciones alternativas, y que cada alternativa se traduce en una consecuencia específica; por tanto, el investigador debe calibrar exactamente el curso de su acción y medir sus posibles consecuencias. Las características del estudio serán totalmente diferentes si queremos lanzar un nuevo producto al mercado que si lo que pretendemos es evaluar las posibilidades que tiene un nuevo competidor de arrebatarnos clientes.

Consejo 648: Fuentes de información

Para recabar los datos que necesitamos, disponemos básicamente de dos fuentes de información: primarias y secundarias. Como su propio nombre indica, las fuentes primarias

permiten que la empresa recabe los datos de primera mano, es decir, directamente de los potenciales clientes, merced a procedimientos como los sondeos, las entrevistas o las encuestas. Las fuentes secundarias provienen de elementos ajenos a la empresa (ya sea en forma de estadísticas gubernamentales, auditorías externas, consejos de expertos...) o de la propia empresa, pero no se recaban directamente del público (estadísticas internas de la compañía). El departamento de marketing debe saber con exactitud cuántos y cuáles son los datos que tiene para decidir cuáles serán sus líneas de actuación.

Consejo 649: Recopilación y tratamiento

Una vez recabados todos los datos del estudio, sea de forma directa o indirecta, es preciso procesarlos y tratarlos informáticamente. Los criterios escogidos para sistematizar los datos y almacenarlos son esenciales para facilitar más tarde su consulta y utilización. Recuerde que los datos recopilados deben convertirse en información útil, que sirva como base para una posterior toma de decisiones; en ese sentido, la información sólo nos servirá para algo si es pertinente y está correctamente procesada por el departamento de informática de nuestra empresa.

Consejo 650: Elaboración del informe

El último e ineludible paso de un buen estudio de mercado es que el investigador o el departamento de marketing redacten un informe. Dicho documento, elaborado de forma clara, precisa, oportuna, veraz y no tendenciosa, debe contener un resumen de todos los pasos que se han dado durante el estudio, y un análisis exhaustivo y razonado de las conclusiones. Recuerde que ese informe debe servir de base para que la empresa desarrolle una estrategia comercial.



A. 2. MEDIOS PARA EL ESTUDIO

Para llevar a cabo un estudio de mercado de forma directa, que también se conoce como investigación de campo, un departamento de marketing dispone de varias herramientas.

Consejo 651: La entrevista

La entrevista es un procedimiento exhaustivo y eficaz para recabar información. El entrevistador (bien un profesional del departamento de marketing, o bien una persona es-

pecialmente entrenada para desempeñar esta labor) habla directamente con el cliente o potencial cliente para obtener la información que necesita. La entrevista se desarrolla conforme a un guión previamente elaborado por el departamento de marketing y las preguntas deben ser claras, directas, precisas y pertinentes. Hay que obtener la mayor cantidad de información posible y hacerlo sin que el entrevistado se canse y nos evite.

Consejo 652: El sondeo

El sondeo es un método de investigación fácil y barato, pero menos preciso y eficaz que la entrevista. Personas expresamente contratadas por el departamento de marketing formulan preguntas orales, simples, objetivas y con un planteamiento sencillo, para intentar obtener respuestas también sencillas y objetivas. El mayor inconveniente de este método es su falta de precisión, ya que los entrevistadores preguntan aleatoriamente a las personas que pasan por la calle, salvo que reciban indicaciones concretas sobre el tipo de individuos a los que interesa preguntar o que el sondeo se haga en un ámbito concreto y con unos objetivos específicos. No obstante, para estudios más pormenorizados las empresas suelen preferir las entrevistas.

Consejo 653: La observación

Sin duda alguna, es el método de investigación más sencillo y barato. Consiste en colocar a una persona en un punto estratégico (una tienda, unos grandes almacenes, un stand) para que observe y anote las reacciones y el comportamiento de los consumidores con respecto al punto de observación: frecuencia de entrada, si compran o no, si se detienen ante el escaparate, sobre qué productos fijan su atención, cuál es el servicio más demandado... La eficacia de este método depende de la pericia del «investigador», de la adecuada elección del punto de observación y del día escogido para observar.

Consejo 654: El cuestionario

El cuestionario difiere de la entrevista en que, en lugar de ser oral, es escrito y en que es el propio entrevistado el que rellena las respuestas a un formulario que se le entrega previamente. Por lo demás, puede ser tan exhaustivo y eficaz como la entrevista. Para que el cuestionario sea accesible a todos los públicos, es muy importante que esté redactado con preguntas sencillas, directas e imparciales. Evite las formulaciones tendenciosas, que puedan impulsar al cliente a responder de la forma que mejor convenga a la empresa que encarga el estudio, porque, en ese caso, los resultados tendrían poca o ninguna validez. Despierte el interés del entrevistado con las primeras preguntas y pro-

UN PEQUEÑO TEST PREVIO

La efectividad de un cuestionario depende de la redacción y de su adecuación al tipo de personas al que va dirigido. Para calibrar su validez, es preciso probarlo antes con una pequeña muestra de personas. La respuesta de la muestra es un indicio bastante fiable de la reacción que tendrá el público cuando lo lancemos a gran escala.

cure dejar las cuestiones difíciles, espinosas o personales para la parte final. Recuerde que es el propio entrevistado el que tiene que rellenar el cuestionario y, salvo que se preste voluntariamente a hacerlo, es muy importante que no abusemos de su paciencia.

Consejo 655: La muestra

Para todos los medios que hemos visto hasta ahora, es fundamental elaborar previamente una muestra sobre la que trabajaremos después. Por «muestra» entendemos el grupo de personas, tiendas, supermercados, etc. que seleccionaremos previamente para hacer la entrevista o el cuestionario. Es básico que los criterios que elijamos para hacer la muestra sean acertados y que el segmento escogido sea verdaderamente representativo para el tipo de estudio que queremos hacer. Una máxima muy repetida en el mundo de la estadística sostiene que «por una muestra pequeña podemos juzgar la pieza entera». En este caso, la «pieza entera» es el mercado o el potencial cliente. Las características de una muestra varían en función de la investigación que queramos hacer o de los objetivos que persigamos, pero, en general, podemos decir que los criterios usados para seleccionarla son: el sexo, la edad, la posición social, el poder adquisitivo, la profesión, los gustos e intereses por determinados asuntos o productos y servicios concretos... En definitiva, lo más importante de una muestra, además del criterio que sigamos para su selección, es que sea representativa del universo de estudio, con un nivel de confianza y un margen de error estadístico previamente determinado y lo más bajo posible.

B. PROMOCIONES

Además de la publicidad, las promociones son quizás los instrumentos de marketing más usados por las empresas, y de los más potentes y efectivos. Por promociones entendemos los incentivos o reclamos tácticos que la empresa brinda a los clientes, al comerciante o a los detallistas para motivarles a comprar o lograr su fidelidad.



ojo
PRESUPUESTO

6:00



Consejo 656: La promoción es clave

Teniendo en cuenta el nivel de preparación y exigencia del cliente medio y la fuerte competitividad que se da en todos los sectores, ya no basta con ofrecer al cliente un producto de calidad, entre otras cosas porque la competencia generalmente estará en disposición de ofrecer la misma calidad y, a veces, a un precio más bajo. Una empresa puede tener la tecnología más avanzada o los vendedores más profesionales y motivados, pero si no tiene estrategias de marketing ganadoras y medios para incentivar al usuario, difícilmente logrará cuotas de mercado. El mejor producto será tan sólo un artículo más si no se promueve de forma adecuada.

Consejo 657: Alternativa a la publicidad

La mayoría de las empresas modernas invierte elevados presupuestos en un instrumento de marketing tan potente como la publicidad, pero la experiencia demuestra que el consumidor objetivo, harto de tanta publicidad y muy poco receptivo a ella, generalmente se aleja de los medios tradicionales y apenas presta atención a impactos que en otro tiempo eran muy eficaces. Usar la creatividad y lanzar una campaña de promoción bien orquestada puede ser más efectivo y, casi siempre más barato, que una masiva campaña publicitaria orientada a todo el mercado.

Consejo 658: Entienda a sus clientes

El primer paso para hacer una buena promoción es entender al consumidor objetivo de nuestro producto y saber exactamente qué necesita y qué precio está dispuesto a pagar. Por ejemplo, una empresa que vende productos lights, o con pocas calorías, debería saber con exactitud por qué los consumidores compran este tipo de productos. Si la empresa detecta que el sector del mercado al que se dirige adquiere estos productos para no engordar y mantener la línea, debería enfocar la promoción sobre esa virtud concreta del producto e incidir menos en otros aspectos que no son tan importantes para el cliente.

Consejo 659: Apueste por la imaginación

La imaginación y la creatividad son claves para orquestar una buena campaña de promoción. Por ejemplo, en un sector tan competitivo y con unos precios tan elevados como el inmobiliario, las empresas compiten por ofrecer a sus clientes prestaciones nuevas y cada vez más originales. Los promotores inmobiliarios se devanan los sesos para brindar a un consumidor cada día más exigente infraestructuras y servicios que vayan más allá del clásico jardín o la típica piscina. No es raro que los anuncios de casas, sobre todo cuando se trata de segundas viviendas, incluyan valores añadidos tan atrayentes como espacios vírgenes totalmente rodeados de mar, miniciudades ecológicas que incluyen hasta formas de transporte alternativo, inmuebles que incorporan un jardín dentro de la vivienda, casas ubicadas en un bosque, etc.

B. 1. INSTRUMENTOS

Un departamento de marketing cuenta con diversas herramientas de promoción. La elección de una u otra dependerá de las características de la empresa y de los objetivos que

se pretendan conseguir con la campaña promocional. Veamos algunos de esos instrumentos, sus ventajas e inconvenientes.

Consejo 660: Ofertas y descuentos

Las ofertas y descuentos son sólo dos formas de promoción, pero, como vemos, no son las únicas y, desde luego, no siempre las más efectivas. De hecho hay clientes que desconfían de las ofertas y descuentos exagerados, pues estiman que un acusado descenso de los precios puede esconder alguna deficiencia del producto o un reclamo para atraerle y venderle luego algo más caro.

Consejo 661: Las muestras gratuitas

Las muestras gratuitas que se entregan a los clientes en los puntos de venta o que solemos encontrar en nuestros buzones son otra forma de promoción, habitual cuando lo que se pretende es lanzar un nuevo producto al mercado. Las muestras gratuitas funcionan bien para determinadas categorías de productos (colonias, dentífricos, desodorantes...) y, sobre todo, cuando se ofrece al usuario el tamaño real del producto promocionado. La investigación, a través de encuestas y pruebas directas en el mercado, ayuda a decidir el tamaño de la muestra gratuita y la forma de presentarla, según el medio que usemos para hacérsela llegar al cliente. Tenga en cuenta que la entrega de muestras gratuitas es muy cara para las empresas, por lo que resulta clave decidir cómo se distribuyen, a quién y en qué tamaños.

Consejo 662: El tamaño de la muestra

En general, las muestras de tamaño real dan mejor resultado que las de tamaño reducido, salvo que las dimensiones del producto o la forma de distribuirlo impida la entrega de la totalidad del artículo. Ahora bien, en este caso, otra opción es entregarle al cliente un



913567802
C/PLATERIAS 5
PTA 3 8H

Ene
Feb
Mar
Abr
May
Jun
Jul
Ago
Sep
Oct
Nov
Dic

cupón o cupones canjeables por una muestra del producto a tamaño completo; la experiencia demuestra que dan mejor resultado que las promociones que optan por dar sólo muestras testimoniales por correo. Sea cual sea el tamaño de la muestra que distribuya la empresa, es importante regalarle al consumidor una cantidad suficiente para que pueda hacerse una idea exacta de su calidad y se acostumbre a su utilización.

Consejo 663: Idóneos para la muestra

Los productos de bajo precio y alta rotación suelen ser susceptibles de promocionarse mediante la distribución de muestras gratuitas, bien selectivas o bien aleatorias. Nos referimos a bienes como los detergentes, las golosinas, los productos de alimentación, los artículos de higiene o de belleza con precios asequibles... No obstante, algunas empresas también regalan muestras gratuitas de productos más caros (perfumes o vinos de marca), aunque de forma selectiva y a mercados de potenciales consumidores.

Consejo 664: Prueba fehaciente

Los clientes perciben el cambio de marca como un riesgo, entendiéndose este riesgo como la posibilidad de equivocarse o de perder dinero. Los compradores están habituados a unas opciones determinadas y tienen miedo al cambio, a probar nuevos productos, nuevos sabores, nuevas marcas, nuevas tecnologías... Todo cambio comporta un riesgo y, cuanto más reduzcamos la sensación de «peligro» que experimenta el cliente con las novedades, más posibilidades tendremos de atraerle hacia nuestros productos. Las muestras gratuitas facilitan el cambio de marca, porque, más allá de toda duda, son una prueba fehaciente de las ventajas que atribuye la empresa a su producto.

Consejo 665: Cuando el producto es bueno...

Las muestras son un mecanismo de promoción idóneo cuando el producto o servicio que comercializamos tiene ventajas evidentes con respecto a los de la competencia o características especiales que sean fácilmente percibidas por el cliente cuando consume el artículo. Si nuestra oferta es sobresaliente y la promoción permite que el consumidor constate en persona la excelencia del artículo o el servicio, estaremos creando un mercado nuevo y el éxito estará casi asegurado. Distribuir muestras gratuitas, ofrecer una degustación o brindar un servicio gratis para que se pueda ver la diferencia con los de la competencia son formas excelentes de promocionar el producto si realmente es superior, distinto, original o mejor. Del mismo modo, si el producto no tiene todas las ventajas que la empresa le atribuye, una pro-

VENTAJAS DE LOS DESCUENTOS

Los cupones de descuento permiten llegar a los potenciales consumidores de forma más barata que con las muestras gratuitas. Además, ayudan a que aumente la venta minorista y posibilitan que los usuarios o futuros usuarios del producto adquieran más cantidad del mismo, aunque sea a un precio menor que el habitual.

moción de este tipo puede ser muy negativa, ya que el potencial usuario verá por sí mismo que la empresa está mintiendo.

Consejo 666: Cupones de descuento

Los cupones de descuento son otra herramienta promocional, más extendida en Estados Unidos que en Europa. Se trata de vales o certificados legales que los fabricantes y distribuidores minoristas ofrecen a los clientes de forma gratuita; cuando el cliente los entrega en el punto de venta, disfruta de ahorros específicos en productos seleccionados previamente. La proliferación de artículos que luchan por hacerse un hueco en la mente de los consumidores y la acuciante exigencia de resultados a corto plazo a que se enfrentan los departamentos de marketing de las grandes empresas han disparado el uso de los cupones-descuento.

Consejo 667: Costes de los cupones

Como hemos visto, para las empresas los cupones tienen determinadas ventajas en relación con las muestras gratuitas. No obstante, esta forma de promoción, que no está tan extendida en nuestro país como la de las muestras, supone para las firmas comercializadoras un coste adicional por su distribución y publicidad, así como el pago de su valor nominal. Además, las empresas que venden el producto generalmente pagan una comisión al minorista o al fabricante por su colaboración. Los beneficios que las empresas obtienen con la utilización de los cupones de descuento hacen que les resulte rentable el pago de las comisiones que se lleva el fabricante.

Consejo 668: Formas de distribución

Los fabricantes pueden distribuir sus cupones por correo, en los propios envases del producto, mediante inserciones publicitarias en revistas y periódicos, a través de buzoneo en los domicilios o directamente en los pun-



tos de venta. Los códigos de barras facilitan la generación automática de cupones, que el cliente puede usar en la siguiente compra, así como programas de ahorro instantáneo y de acumulación de puntos para lograr premios.

Consejo 669: Factor psicológico

La utilización de los cupones-descuento comporta además una ventaja de carácter

«psicológico». Los cupones permiten mantener un precio oficial y no presentar el producto como algo barato, con las connotaciones negativas que tiene para la percepción del producto por parte de los consumidores. Ya hemos dicho que determinados clientes asocian un precio demasiado barato con una calidad, cuando menos, dudosa.

Consejo 670: Mantener el precio oficial

Hoy en día, en muchos productos, y especialmente en los servicios, podemos ver políticas de precios diferenciados. La utilización de los cupones ayuda a mantener un precio oficial, aunque en realidad se empleen diferentes precios para distintos grupos de población, diferentes momentos y diversas zonas geográficas. Esta políticas deben ser analizadas y estudiadas cuidadosamente para generar una mayor rentabilidad para la empresa y facilitar el equilibrio entre la oferta y la demanda. Los cupones no impiden que el producto en cuestión sea adquirido por clientes especialmente sensibles a las variaciones de precio. Las investigaciones y estudios realizados demuestran que un mismo cliente no percibe de igual modo un cupón que una rebaja de precios, aun cuando supongan ofertas idénticas.

Consejo 671: Promociones cruzadas

Los cupones de descuento son, además, una forma de promoción que posibilita una cierta elasticidad en su uso. Pueden incluirse en un producto concreto para fomentar su compra repetida o realizar con ellos lo que se llama «promociones cruzadas», es decir, una empresa o un producto concreto facilitan cupones de descuento válidos para otros productos de la misma empresa o de otras firmas con las que previamente se ha llegado a un acuerdo. Los estudios de marketing revelan que la elasticidad promocional es mayor para categorías de artículos con pocas marcas en el mercado, cortos espacios entre compras o una acusada tendencia a acumular producto.

Consejo 672: Represalias competitivas

Recientes estudios de mercado han demostrado también que el incremento de las ventas gracias a la utilización de los cupones de descuento erosiona la fidelidad de los clientes hacia determinadas marcas (sobre todo cuando su «lealtad» a las mismas es reciente o no está fundada en parámetros muy estables) e incrementa la sensibilidad al precio. Esto hace que no pocas veces se desaten represalias competitivas entre las empresas, ya que esta tendencia de los clientes perjudica a las marcas más asentadas en el mercado.

Consejo 673: Uso erróneo de los cupones

Otro problema significativo de este tipo de cupones son los fraudes o errores en el intercambio de los mismos, ya que, a veces, la empresa paga al poseedor del producto el valor nominal del cupón, aunque en realidad él no haya adquirido el producto. Si bien un porcentaje bastante alto de los cupones se emplea de manera incorrecta por engaño de los clientes, errores achacables a los empleados de los minoristas o por una defraudación sistemática, muchas empresas estiman que su uso todavía es rentable.

Consejo 674: Ofertas conjuntas

Esta forma de promoción consiste básicamente en ofrecer dos o más bienes o servicios a un precio único, lógicamente menor que la suma de los precios por separado. Esta estrategia promocional suele utilizarse con las líneas de artículos que las empresas lanzan para equilibrar su cartera de productos y estimular la demanda. Hay infinidad de ejemplos: la venta de un equipamiento de hogar o deportivo completo, la venta de un juego de maletas de viaje, las agencias de viaje que ofrecen en un mismo paquete viajes, alojamiento, desayunos, comidas y servicios añadidos, los descuentos por la adquisición de un equipo informático completo (ordenador, impresora, escáner, fax, paleta gráfica), etc.

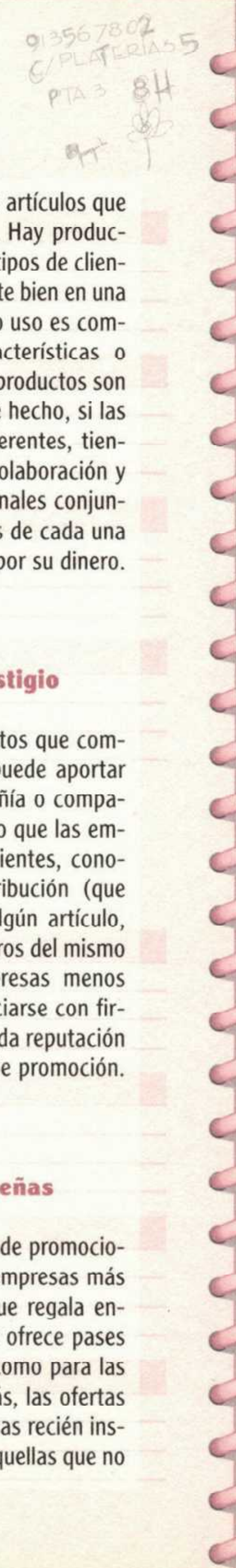
Consejo 675: Ahorro de costes

Las ofertas conjuntas no sólo pueden aumentar el volumen de ventas de una empresa, sino que también pueden suponer un ahorro significativo para ella. Tenga en cuenta que la distribución conjunta de varios productos va acompañada de menores costes unitarios de transporte, manipulación, colocación y exhibición en el punto de venta, menor margen para los establecimientos...

Consejo 676: Margen de maniobrabilidad

Desde el punto de vista del cliente, las promociones que brindan un paquete conjunto a buen precio permiten mayor margen de maniobrabilidad. Cada grupo de clientes valora de forma distinta las diferentes combinaciones de productos y/o servicios. Así, un mismo paquete puede resultar atractivo para usuarios que estén buscando cosas muy distintas, en función de los productos que compongan dicho paquete. El hecho de que cada persona tenga diferentes percepciones de valor sobre la multiplicidad de productos y servicios existentes en el mercado permite que un paquete de artículos resulte más





atractivo y vendible que un solo producto, interesante quizás para un determinado segmento de clientes, pero anodino para el resto.

Consejo 677: Los coleccionables

Los coleccionables son una forma peculiar de oferta conjunta: se brinda un paquete completo por entregas y con un precio final, una vez terminada la colección, más asequible que si el usuario lo adquiriese de una sola vez. El principal problema es la constancia que demuestre el cliente; de hecho, un elevadísimo porcentaje de coleccionistas desiste de su propósito de seguir hasta el final, sobre todo cuando la serie es muy larga y no hay instrumentos que, de vez en cuando, a lo largo de la colección, refuercen la fidelidad del cliente, como algún descuento o regalos.

Consejo 678: El efecto enganche

Además, el éxito de las colecciones, que suelen aparecer en una determinada época del año, depende de otros factores, como la adaptación al público objetivo, la publicidad previa (que debe estar orientada fundamentalmente a ese tipo de público) y el efecto de enganche producido el primer día. Por tanto, la durabilidad del coleccionable depende en buena medida de la concentración de esfuerzos iniciales y de la gestión del lanzamiento.

Consejo 679: Acuerdos de colaboración

Las ofertas conjuntas son adecuadas para productos que, por el motivo que sea, comparten afinidades, aunque sean artículos que comercializan firmas distintas. Hay productos que consumen los mismos tipos de clientes, que se venden especialmente bien en una zona geográfica concreta, cuyo uso es complementario, que tienen características o prestaciones comunes... Estos productos son «carne» de oferta conjunta. De hecho, si las firmas que los venden son diferentes, tienden a fomentar acuerdos de colaboración y desarrollan acciones promocionales conjuntas, que aumenten los ingresos de cada una y aporten más valor al cliente por su dinero.

Consejo 680: Una cuestión de prestigio

La identificación de los productos que comparten este tipo de vínculos puede aportar muchos beneficios a la compañía o compañías que los venden. No es raro que las empresas puedan intercambiar clientes, conocimientos o canales de distribución (que pueden no ser válidos para algún artículo, pero sí resultar idóneos para otros del mismo paquete). Además, para empresas menos asentadas en el mercado, asociarse con firmas de prestigio y con una sólida reputación puede ser una buena política de promoción.

Consejo 681: Para grandes y pequeñas

Existen múltiples posibilidades de promociones conjuntas, tanto para las empresas más pequeñas (desde la pizzería que regala entradas de cine a la librería que ofrece pases para el teatro o los museos), como para las empresas más grandes. Además, las ofertas conjuntas son ideales para firmas recién instaladas en el mercado o para aquellas que no

tengan mucha experiencia competitiva. Por ejemplo, las estaciones de servicio de gasolina comienzan a competir, y pueden hacerlo no sólo a través del precio, sino ofreciendo regalos, coleccionables o no, descuentos en otros servicios, como lavado de coches, facilidades para hacer el cambio de aceite, venta de productos en la tienda de la gasolinera...

Consejo 682: Una cierta coherencia

Es imprescindible que exista una cierta coherencia entre el producto que se quiere vender y el artículo o artículos que le acompañan, tanto desde el punto de vista del consumidor como de la empresa. La selección correcta del objeto adicional al producto que se oferta incrementa el valor percibido por el consumidor y facilita su adquisición. Desde el punto de vista de la empresa, esta promoción, como todas, debe resultar rentable. Sería absurdo ofrecer al consumidor una oferta conjunta muy ventajosa para su bolsillo, pero gravosa para la firma que vende.

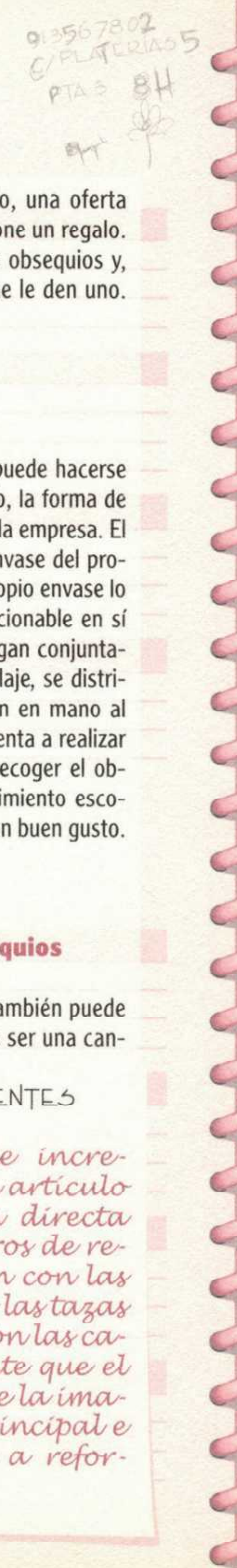
Consejo 683: Los regalos

Los regalos son instrumentos promocionales útiles para incrementar el valor del producto percibido por los consumidores; consisten esencialmente en un premio, de mayor o menor valor, que el cliente recibe de modo gratuito. Bien usada, esta técnica puede incrementar sensiblemente las ventas, generar importantes rendimientos a la empresa y producir objetos que lleven la publicidad y la imagen de marca al punto de venta. No obstante, mal usada, puede resultar nefasta para la firma que apueste por ella: puede disminuir las ventas y enfrentarnos a los distribuidores, que se resistirán si los obsequios compiten con productos que ellos venden de modo rentable. Por ejemplo, si un periódico regala un juego infantil igual o parecido al que se vende en los quioscos, obviamente los quiosqueros se resistirán a regalar algo que a ellos podría producirles beneficios.



Consejo 684: Mejora la relación con el cliente

Los obsequios son un instrumento ideal para mejorar las relaciones con los clientes y no suponen menoscabo alguno en la imagen que el usuario tiene de la empresa, más bien al contrario. Generalmente, los clientes apreciarán el regalo como un detalle que habla muy bien de la empresa y no como un intento desesperado por vender. Esta percepción es mucho más evidente cuando la empresa que



hace el regalo tiene mucho prestigio, está sólidamente asentada y, en teoría, no necesita recurrir a esas estrategias para ganarse el favor de su público. Los obsequios pueden favorecer las relaciones con los clientes, aportar valor a la firma y mejorar su credibilidad.

Consejo 685: La adecuación del obsequio

Ahora bien, los regalos tienen que ser de buen gusto y acordes con la filosofía y las características de la empresa que los hace. Por ejemplo, si una clínica dental quiere hacer un regalo a sus clientes, estaría mal visto que les diese entradas para el cine, un bono de descuento en una tienda de ropa o un llamativo reloj, pero seguro que se percibiría como un buen detalle un cepillo de dientes o un pequeño libro para enseñar a los niños cómo cuidar y mejorar su higiene dental. Si el regalo refuerza la imagen de la empresa, el cliente lo verá como algo pertinente y digno.

Consejo 686: El regalo, un valor seguro

Ya hemos dicho que la racionalidad no tiene por qué ser la guía del consumidor a la hora de percibir las ofertas; de hecho, el factor psicológico influye en gran medida. Por ejemplo, un cliente suele preferir la opción de una toalla con la cual se regala otra, que adquirir la misma a mitad de precio, aunque, en realidad, no necesite dos toallas. La connotación positiva que siempre encierra el hecho de que nos regalen algo decanta las decisiones de muchos clientes. El ejemplo más claro son los programas de venta directa por televisión, que continuamente tratan de captar nuevos clientes atrayéndoles con el reclamo de un paquete completo, una oferta especial o el atractivo que supone un regalo. A todo el mundo le gustan los obsequios y, en principio, nadie desdeña que le den uno.

Consejo 687: Cómo se entrega

La distribución de los regalos puede hacerse de muchas maneras y, de hecho, la forma de hacerlo también dice mucho de la empresa. El obsequio puede ir dentro del envase del producto, aunque, a veces, es el propio envase lo que constituye un regalo coleccionable en sí mismo. Hay otros que se entregan conjuntamente con el paquete de embalaje, se distribuyen por correo o se entregan en mano al cliente cuando va al punto de venta a realizar su compra o expresamente a recoger el obsequio. Sea cual sea el procedimiento escogido, es fundamental hacerlo con buen gusto.

Consejo 688: Para qué hacer obsequios

La finalidad de los obsequios también puede ser múltiple. El obsequio puede ser una can-

HAGA REGALOS PERTINENTES

Un obsequio puede incrementar el uso de un artículo si guarda relación directa con él, como los libros de recetas que se regalan con las baterías de cocina o las tazas de café que se dan con las cafeteras. Es importante que el regalo no perjudique la imagen del producto principal e incluso que ayude a reforzarla.

tidad extra de producto o un premio relacionado con el artículo en cuestión, con la única finalidad de atraer a los compradores ya existentes y conseguir que repitan sus compras; también pueden hacerse con la intención de generar visitas a los minoristas o a una sección concreta del establecimiento; para conseguir la asistencia a una reunión en la que un vendedor presenta los productos o servicios de su empresa; para concertar una cita e intentar cerrar una venta en la misma...

Consejo 689: Concursos y sorteos

Los concursos y sorteos se han revelado como eficaces medios de promoción. Hay una diferencia sustancial entre ambos. El concurso requiere que el participante (en este caso, el posible comprador) realice alguna actividad que, luego, un jurado o sistema habrá de calificar para determinar un ganador; en definitiva, exige al consumidor que demuestre alguna destreza y/o habilidad. El sorteo puede ser tanto o más competitivo que el concurso (porque, generalmente, implica a más personas), pero tiene un esquema más aleatorio y, normalmente, involucra al usuario de forma individual y a largo plazo. Implicar directamente a los participantes puede contribuir a que creen relaciones con el mercado o estrechen las que ya tenían.

Consejo 690: A favor y en contra

Un buen concurso atrae el interés del público (si está bien publicitado y es atractivo, atraerá tanto a nuestros clientes como a quienes no lo son), genera interés y deseos de participar. Si el concurso está organizado de forma seria y los concursantes, ganen o no, quedan satisfechos, es una plataforma de promoción cuya efectividad es directamente proporcional al número de participantes. Si el concurso está bien orientado puede reactivar ventas estancadas e incluso rescatar del ostracismo artículos de escaso o nulo interés para el público. Pero, cuidado, porque el eco de un concurso puede ser un arma de do-



ble filo cuando la organización es pésima y los concursantes se quedan descontentos. Piense, además, que los perdedores se pueden convertir en líderes de opinión contra la empresa organizadora. Los concursos son, pues, un buen instrumento de promoción, pero suelen ser caros, difíciles de gestionar y pueden dar muchos quebraderos de cabeza.

Consejo 691: Planteamiento claro y sencillo

La eficacia del concurso depende de factores como un planteamiento sencillo y la capacidad para enganchar al público con un buen reclamo. Las promociones que el consumidor conoce y comprende tienen mas posibilidades de éxito. El primer paso es transmitir de forma clara la mecánica del sorteo o del concurso y no empeñarse en hacer algo demasiado complicado o elitista, que acabaría aburriendo a todos o sólo lograría atraer a un pequeño sector del público.

Consejo 692: Un premio «goloso»

Para captar la atención de los consumidores, es fundamental que el sorteo o el concurso entreguen al ganador un premio suficientemente atractivo, aunque no tanto que oscurezca el propio producto o perjudique su imagen. Si el premio no tiene nada que ver con las características y la filosofía de la empresa o incluso es opuesto a ella, a la larga puede ser muy contraproducente para la compañía. Este tipo de promociones requiere, como hemos visto, una cuidadosa planificación y organización, pero también una comunicación que las haga llegar al segmento de población que hemos seleccionado como objetivo. Y, desde luego, es muy importante que el premio sea «goloso», pues será lo que, en definitiva, anime a la gente a participar.

Consejo 693: Ofrezca algo concreto

Si el sorteo se ve como algo tangible, sus resultados mejoran. Este tipo de promociones funcionan mejor cuando los consumidores creen que tienen más posibilidades de que les toque. Por ejemplo, cuando ven físicamente el premio, cuando conocen los nombres y apellidos de los participantes, cuando ven delante de ellos al ganador, cuando pueden participar de forma activa en la mecánica del concurso... Una promoción que requiera una implicación directa del participante adquiere mayores visos de credibilidad. Si el consumidor participa, «toca» el juego y lo visualiza, percibe que tiene más posibilidades de hacerse con el premio y, en consecuencia, le apetece mucho más concursar.

Consejo 694: Programas de continuidad

Los programas de continuidad son herramientas de promoción tendentes a lograr la fidelidad o lealtad de los clientes. El objetivo de estos programas es conseguir que el usuario de un producto o de una marca concreta se mantenga fiel a la misma durante mucho tiempo, merced a una oferta de incentivos continuos. Por lo general, estos programas no permiten que el comprador alcance el incentivo u obsequio de forma inmediata, sino que le exigen que ahorre o acumule puntos para hacerse con el regalo. La necesidad de que mantengan una cierta continuidad garantiza, en teoría, la fidelidad de los clientes.

Consejo 695: Atajar a la competencia

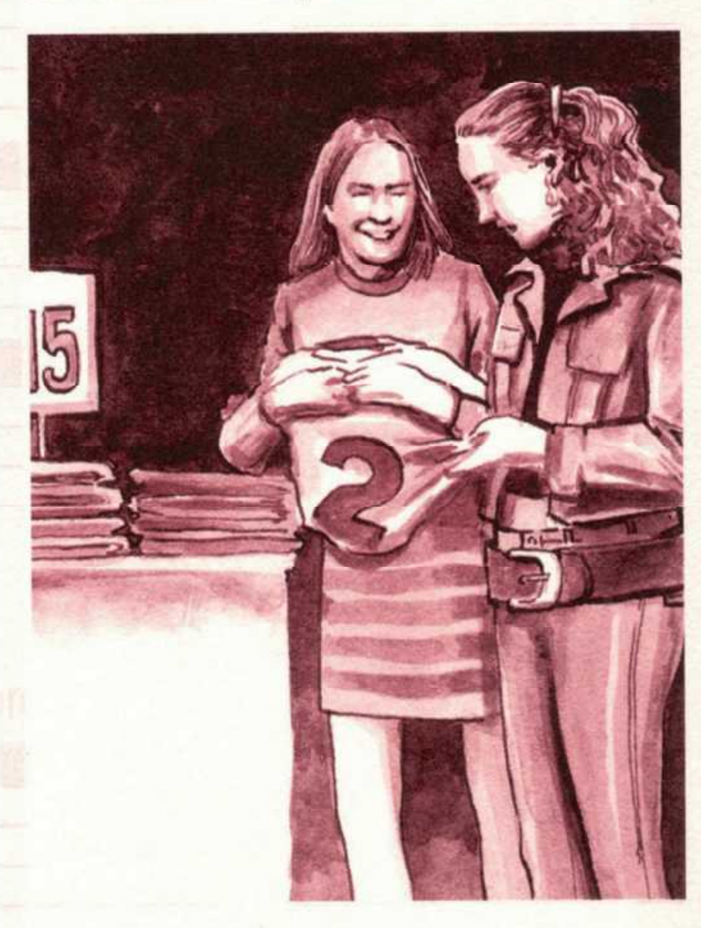
Los programas de continuidad son efectivos para combatir a un competidor nuevo o a un producto que acaba de salir al mercado, al ofrecer a los clientes antiguos un premio por su fidelidad. Premio, que, como decimos, sólo será accesible para el cliente si cumple una serie de requisitos que le exigen una mínima continuidad y, en consecuencia, una repetición de la compra. El objetivo de la empresa que apuesta por este tipo de promoción es granjearse la lealtad de los usuarios mediante un programa de premios suficientemente atractivo para que no se vean en la necesidad de cambiar de marca. Los programas de puntos que algunas compañías aéreas u hoteles brindan a sus clientes habituales son claros ejemplos de esta clase de promociones.

Consejo 696: Grupo e individuo

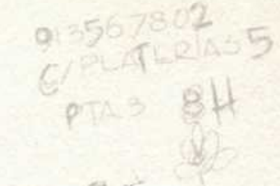
Los programas de continuidad o fidelización juegan con la ambivalencia del ser humano, que, por una parte, necesita sentirse parte integrante de un grupo, un club, un colectivo o una organización y, al mismo tiempo, exige un trato diferencial dentro de dicho grupo. La sensación de amparo que los individuos experimentan cuando se consideran parte de una colectividad no es incompatible con la necesidad que tienen de que les den un trato personalizado, competente y muy eficaz. Este tipo de promociones intensifica y refuerza el sentimiento de los clientes de pertenencia a un grupo concreto. En definitiva, se trata de establecer relaciones intensas y a largo plazo con los consumidores y, a la vez, dilucidar qué podemos darles para mejorar la imagen que tienen de nuestra organización.

Consejo 697: Sentimiento de pertenencia

La configuración de una especie de «club oficial» de la empresa o establecimiento satisface la necesidad que tienen los compradores de sentirse diferentes y además incrementa su



implicación y complicidad con la compañía. Si, por ejemplo, la clientela de nuestro establecimiento está integrada en su mayor parte por gente joven, con una necesidad muy acusada de reforzar vínculos con su colectivo generacional, puede que agradezcan y se sientan importantes si les damos una tarjeta de miembros de un club, con ofertas diseñadas especialmente para ellos. Se trata, en definitiva, de brindar una oferta diferenciada y de usar tácticas tendentes a lograr que, mediante la personalización, los clientes se identifiquen con la empresa.



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

B. 2. FASES DE UNA PROMOCIÓN

La gestión de las promociones de ventas requiere que la empresa establezca los objetivos, seleccione la herramienta o herramientas que va a utilizar (de entre todas las que hemos visto en el apartado anterior), las ponga en práctica y controle los resultados.

Consejo 698: Buena planificación

Las promociones de ventas son una alternativa para la resolución de múltiples problemas relacionados con el producto, el posicionamiento, las percepciones del artículo por parte de los consumidores, el nivel de ventas, los usos del producto, la distribución... Pero para que una promoción sea verdaderamente eficaz, es preciso que vaya acompañada de una correcta planificación. Y, para ello, el primer e imprescindible paso es analizar e identificar de forma precisa los problemas de marketing que afronta la empresa y dilucidar si una campaña promocional será la solución para dichos problemas. Una vez establecida la promoción más adecuada, seguiremos varias fases para llevarla a cabo.

Consejo 699: Recopilar información

Antes de poner en marcha cualquier promoción, la empresa debe hacerse una composición de lugar y, para ello, debe recabar toda la información posible acerca de la situación actual del mercado, el posicionamiento de la empresa en dicho mercado (volumen de ventas en un año, en seis meses, por segmentos de mercado, por zonas geográficas; posibilidades de incrementar ventas, adecuación de nuestra oferta a las necesidades reales de nuestros clientes...), la situación interna de la empresa (puntos fuertes y débiles, imagen que tiene el público de nuestra firma...), información en el punto o puntos de venta (coste de exhibir un producto en un stand, rotación media de nuestros productos en cada establecimiento...). Una vez recopilada toda la información, hay que definir cuáles son los objetivos a lograr con la promoción.

Consejo 700: Fijar objetivos

Los objetivos que pretendemos lograr con la promoción deben estar coordinados entre sí y ser compatibles con la estrategia general de la empresa. Partiendo de estas premisas básicas, las metas pueden ser, y de hecho son, muy variadas: generar la prueba del producto (a través, como hemos visto, de las muestras gratuitas); incrementar su uso; lograr ventas múltiples o más frecuentes; introducir en el mercado un producto mejorado y habituar al cliente a su uso; introducir nuevos envases o tamaños; contrarrestar o neutralizar las campañas de publicidad o promoción articuladas por la competencia; aprovechar la co-

UNA SOLA FRASE

Los objetivos más habituales de las promociones son a corto plazo y su formulación suele ser muy sencilla. De hecho, los expertos en marketing recomiendan que la empresa sea capaz de resumir en una sola oración la meta que quiere alcanzar: «nuestro objetivo va a ser incrementar las ventas en el próximo año», por ejemplo.

yuntura estacional, geográfica o circunstancial; favorecer y potenciar la continuidad en las compras de los clientes habituales; reforzar la publicidad de marca, etc.

Consejo 701: ¿Cómo lo vamos a lograr?

El siguiente paso es definir los mecanismos para la consecución de las metas fijadas. Ésta es la fase táctica de la promoción, y en ella materializamos cómo vamos a lograr los objetivos. Ya hemos visto que existen múltiples métodos de promoción de ventas, que presentan diferentes características y adaptación a la obtención de las metas. El departamento de marketing debe tener en cuenta factores como el tipo de mercado, los fines de la promoción, las condiciones competitivas y el coste real de cada herramienta. El éxito de la promoción depende en un alto porcentaje de esta fase: armonizar costes y objetivos es clave para ejecutar una promoción racional.

Consejo 702: ¿A quién nos dirigimos?

Ésta es la sección de consumidores objetivos. Tenemos que determinar, sin posibilidad de equívocos, hacia quién queremos dirigir nuestra promoción, porque cuanto más mercado pretendamos abarcar, más caro nos va a salir. Como vemos, aquí también estamos hablando de armonizar presupuestos con objetivos. Hay que saber de antemano cuál es nuestro nicho de mercado y centrar en él nuestro esfuerzo promocional, sin desviaciones que pueden resultar caras e infructuosas. En la actualidad, las campañas de comercialización suelen ofertar productos específicos y diferenciados, dirigidos a grupos poblacionales muy definidos. De hecho, podemos llevar a cabo distintas promociones para distintos grupos de población y adaptar la oferta comercial a las características de cada segmento concreto. Las promociones pueden diseñarse como «trajes a medida», que hacen que el cliente se sienta único. Los avances tecnológicos brindan unas ilimitadas posibilidades a los especialistas en marketing, que pueden llegar directamente a los mejores consumidores.



Consejo 703: No olvide la segmentación

Durante la fase antes descrita, hay que tener en cuenta la multiplicidad de usuarios existentes y los diferentes hábitos de compra que tiene cada uno, en función de su posición, necesidades y exigencias. Por ejem-

plo, los compradores de mayor status económico y menor edad, no sólo realizan menos operaciones de compra en promoción, sino que, cuando lo hacen, no aumentan de forma relevante su cesta de la compra. Piense que incentivos como regalos, juegos y concursos atraen más a los compradores de menor status y mayor edad, mientras que los incentivos centrados en el producto atraen más a los clientes con mayor poder adquisitivo. La educación, la profesión y, de forma inversa, la edad, aparecen como las variables con mayor poder para segmentar el mercado objetivo en las acciones promocionales. Y esto debe tenerlo presente cualquier departamento de marketing.

Consejo 704: Quién decide qué comprar

También es preciso analizar quién toma la decisión de compra para cada producto en concreto. Esta cuestión, que puede parecer obvia a primera vista, quizás no lo sea tanto. Por ejemplo, ¿quién decide realmente en qué compañía vuela un ejecutivo, él mismo o su secretaria personal? o ¿hasta qué punto influye la opinión de un niño en las decisiones de compra de sus padres? Los usuarios directos no son el único público objetivo de las promociones; detrás de cada comprador, hay infinidad de personas que interactúan con él y pueden condicionar su decisión final.

Consejo 705: Desarrollar el plan ejecutivo

Una vez que establezcamos con exactitud quiénes son nuestros potenciales clientes, hay que dirigir las herramientas de promoción hacia ellos, es decir, hay que desarrollar cuidadosamente la estrategia promocional que vamos a ejecutar. Para ello, se deben considerar variables como: cuánto va a durar la promoción, cuál va a ser su vigencia y su ámbito de influencia (local, regional, nacional, internacional), qué medios usaremos para darla a conocer, con qué frecuencia la publicitaremos, de qué presupuesto se dispone, etc.

Consejo 706: Presupueste de forma racional

La determinación del presupuesto, ya lo hemos apuntado, es clave, porque de él dependerá la operatividad de la estrategia promocional. No hay que escatimar recursos, pero tampoco sobrevalorar los que tenemos y, en la medida de lo posible, hay que articular y coordinar todos los recursos humanos y financieros de la empresa para que el presupuesto no se nos dispare. Además, para conseguir la máxima efectividad y obtener los mejores resultados de nuestro presupuesto, conviene armonizar las campañas de promoción y publicidad: que los objetivos y el público al que se dirijan sean los mismos.

Consejo 707: Análisis financiero

Íntimamente ligada con la fase anterior está la del análisis financiero. Este estudio sirve para estimar la operatividad financiera de la campaña promocional y se centra en aspectos como: dónde vamos a recuperar la inversión hecha y en qué porcentaje, cuánto tiempo tiene que pasar para obtener beneficios y qué presupuesto necesitamos para alcanzar ese punto de equilibrio, etc. El departamento financiero de la empresa tiene que ser muy escrupuloso a la hora de determinar

todas esas variables y el departamento de marketing debe diseñar y planificar la campaña en base a esas directrices económicas.

Consejo 708: Plasmación de la campaña

Una vez que tenemos en la mano todas las variables y hemos sopesado los pros y los contras, hay que plasmar por escrito todos los elementos de nuestra campaña promocional. Contamos con un detallado plan de acción, un pormenorizado y exhaustivo análisis financiero, y una clara definición de los objetivos que queremos conseguir, de las herramientas que vamos a usar y con quién las usaremos. Todo ello hay que recogerlo por escrito en un detallado y documentado informe que más tarde distribuiremos a la gerencia de la firma para que dé su visto bueno o haga las objeciones que estime oportunas.

Consejo 709: Control del plan promocional

Una vez que el plan de promoción esté funcionando, hay que controlar periódicamente su operatividad y eficacia. La evaluación de los resultados es una exigencia fundamental en cualquier promoción. Por ejemplo, los datos proporcionados por un panel de consumidores podrían poner de manifiesto el tipo de personas que han respondido a la promoción y lo que hicieron después de ella. La comparación de los resultados con los objetivos prefijados nos permite conocer las posibles desviaciones que ha sufrido el plan y facilita información para futuras acciones de mercadeo. Así pues, todo plan de marketing debe incluir los procedimientos necesarios para medir la operatividad de dicho plan.

C. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

La herramienta básica para cualquier departamento de marketing, quizás la primordial, es la propia empresa, con todas las posibilidades que ofrece. El departamento de marketing tiene a su alrededor, muchas veces en su espacio físico inmediato, el personal y la infraestructura que necesita para poner en marcha la política comercial diseñada.



Consejo 710: Conozca sus posibilidades

Ahora bien, para utilizar de manera efectiva los recursos que la empresa pone a disposición de los profesionales del marketing, lo primero es conocer cuáles son esos recursos, y sólo se podrán conocer mediante un pormenorizado análisis interno de la empresa y una evaluación de sus pros y sus contras, de

sus puntos fuertes y débiles, y de la operatividad y posicionamiento de la firma en relación con el mercado y con la competencia.

Consejo 711: Tenga una visión general

La información que el departamento de marketing debe recoger, analizar y evaluar incluye aspectos tan dispares como el volumen de ventas, los productos o servicios que se comercializan y su distribución, los costes de producción y venta, el grado de coordinación existente entre todos los departamentos internos de la empresa, el personal en nómina, la distribución de dicho personal con arreglo a criterios como la jerarquía, la experiencia, las secciones... Sólo una visión genérica y precisa del «material» existente permitirá pulir los posibles defectos internos de la compañía y optimizar los recursos de que dispone.

Consejo 712: La importancia del producto

La gama de productos que comercializa una empresa es un dato clave. Normalmente, una firma sale a la calle con una idea preconcebida acerca del producto que quiere ofrecer. No obstante, muchas empresas introducen pronto nuevas líneas de productos, con el fin de llegar a un mercado más amplio. El resultado puede ser una oferta dispersa y poco coherente que no aporte ningún beneficio concreto a la compañía. Habrá que examinar qué productos ofrecer y cómo responde el mercado a su lanzamiento, cuáles son los que aportan beneficios al negocio y cuáles no y, de estos últimos, cuáles conviene suprimir y cuáles mantener, pese a los resultados negativos.

Consejo 713: Todos a una

El análisis interno de la empresa pasa, pues, por un estudio profesional y pormenorizado de la oferta que brinda esa firma. El departamento de marketing está en una posición privilegiada para proponer y diseñar nuevos productos, pero sólo una buena coordinación interna de la empresa hará que su lanzamiento sea un éxito y cubra las expectativas fijadas. La empresa sólo será una potente herramienta de marketing si sus engranajes internos están perfectamente engrasados.

D. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En un apartado anterior, ya vimos someramente qué era un sistema de información de mercadeo. Este procedimiento se ha convertido en una herramienta básica para el manejo de la información en las empresas.

Consejo 714: Flujo informativo

El sistema de información de mercadeo (conocido habitualmente en el mundo del marketing por sus siglas, SIM) es la estructura necesaria para reunir y manejar la información suministrada a una organización empresarial por fuentes tanto externas como internas. Las empresas, como entes insertos en un mercado en constante evolución, reciben un flujo continuo de información sobre precios, gastos publicitarios, ventas, estado de la competencia, comportamiento del consumidor, tendencias imperantes en el mercado, gastos de distribución, innovaciones tecnológicas, novedades en el sector... Procesar esa información y emplearla de forma adecuada es clave para operar con eficacia.

Consejo 715: Fuentes internas

Cuando hablamos de fuentes de información internas nos referimos a los contactos con los clientes, los registros contables, la relación con los distribuidores y/o repartidores, los datos suministrados por nuestro equipo de ventas, los datos financieros, contables y operativos de la compañía, las sugerencias y reclamaciones de los empleados... El volumen y complejidad de los datos internos que maneje una empresa dependerá de sus dimensiones y de la actividad que desarrolle.

Consejo 716: Datos externos

Los datos externos son, al menos, tan importantes como los internos. En este grupo cabe incluir los datos suministrados por el gobierno (Ministerio de Economía, Oficina Central de Estadística, Instituto Nacional de Empleo, Centro de Investigaciones Sociológicas...), los estudios de asociaciones comerciales o auditorías, las quejas y reclamaciones de las asociaciones de consumidores, las recomendaciones de los organismos internacionales, las revistas comerciales, las opiniones y asesoramiento de expertos, etc.

Consejo 717: Un diagnóstico preciso

El éxito de una empresa comercial dependerá en buena medida de factores como la habilidad para procesar y responder adecuadamente a los datos externos suministrados por un entorno en permanente proceso de cambio, y el correcto uso de los recursos controlables por la propia empresa. Controlar los datos externos e internos sitúa a la empresa en una posición envidiable para diseñar una estrategia de marketing acorde con sus objetivos comerciales. La importancia de los sistemas de información radica en que permiten una orientación metódica y una coordinación adecuada de los recursos disponibles. Además, gracias a ellos, enseguida se identifican los problemas existentes y se



pueden evaluar de forma eficaz las soluciones más idóneas. No obstante, hay sistemas de información que resulta muy difícil aplicar en determinadas empresas, bien por la naturaleza del sector en el que operan, o bien por reticencias de la propia firma.

D. 1. UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN

Un sistema de información racional y bien aplicado es una herramienta de trabajo clave para cualquier departamento de marketing que opere en un mercado fuertemente competitivo. Veamos el porqué de su utilidad.

Consejo 718: La fugacidad de los productos

Los ciclos de vida de buena parte de los productos y servicios que se comercializan en la actualidad son cada vez más cortos. Hay productos que, apenas salen al mercado, se ven superados por otros con más y mejores prestaciones, con un precio más bajo o mejor percibidos por el cliente. Sectores como la informática, las telecomunicaciones o la biotecnología proporcionan a diario muchos ejemplos de la fugacidad de los productos. Los sectores que comercializan artículos fácilmente superables deben tomar decisiones fundamentales en periodos de tiempo cada vez más breves y, cuanta más información manejen, más acertada será la decisión que adopten y menos los riesgos que corran.

Consejo 719: Información es preparación

Recuerde que los consumidores son cada vez más exigentes y el nivel de información que manejan sobre los productos que consumen y sus prestaciones es cada día más exhaustivo. La empresa que vende lo que consume un cliente exigente no puede quedarse rezagada y tiene que demostrar el mismo nivel de preparación, o más si cabe, que el usuario, entre otras cosas porque es el propio usuario quien se lo va a exigir. Además, tenemos que saber puntualmente si nuestro producto o servicio cumple o no con las expectativas del mercado, para poder corregir a tiempo las posibles deficiencias con respecto a la tendencia general imperante.

Consejo 720: Organizar y procesar

El manejo de la información debe incluir una gestión adecuada y el procesamiento de la misma. El volumen de datos que utiliza una empresa, máxime cuando hablamos de una gran multinacional, es tal que los profesionales que trabajan en ella deben manejarlos y procesarlos de manera automatizada y eficaz. La información sólo se traducirá en beneficios palpables cuando esté correctamente gestionada y, de hecho, la información que no esté bien sistematizada y controlada es «no información», y el beneficio que saca la empresa de ella es escaso o nulo.

Consejo 721: Información a gran escala

Las actividades de marketing se vuelven cada vez más difíciles por su amplitud física y por el volumen y complejidad de las magnitudes que se manejan. La creciente internacionalización de los mercados obliga a las empresas a conocer las necesidades y exigencias de compradores a los que hasta ahora no han atendido y que pertenecen a países y culturas

distintas, y distantes de la firma suministradora. Las especiales características e idiosincrasia de los nuevos públicos exige un profundo conocimiento de sus gustos, tendencias y hábitos de compra, y obliga a las organizaciones comerciales a tener información nueva y actualizada. Cuanto más informada esté una empresa, más y mejor atenderá a una clientela hasta entonces ajena.

EL POSTMARKETING

Para cerrar este exhaustivo repaso al mundo del marketing vamos a ocuparnos de un concepto cada vez más en boga en la empresa moderna. Nos referimos al «postmarketing».

Consejo 722: Definición

El postmarketing consiste básicamente en construir y fortalecer las relaciones esenciales con los clientes. Incluye toda la gama de actividades que puede desarrollar el especialista en marketing después de que el cliente se ha comprometido con la marca, el producto o el servicio. Aunque muchas de las áreas del marketing (bases de datos, marketing directo, promociones, técnicas de fidelización...) parecen estar en perfecta armonía con el valor de la retención del cliente, muchos especialistas no parecen haberlo entendido aún. Y el primer paso para entender este nuevo enfoque es comprender algo que no nos cansamos de repetir a lo largo de este libro: el mercado ha cambiado, se ha hecho cada vez más complejo y, necesariamente, la empresa que quiera resultar competitiva debe intentar retener al cliente. Poniendo el énfasis en los clientes actuales y dirigiendo el esfuerzo hacia ellos, es posible aumentar su lealtad, el tiempo que dura la relación y, en consecuencia, la rentabilidad de nuestra compañía.

A. TÁCTICAS DE POSTMARKETING

El postmarketing se basa en una serie de tácticas, debidamente aplicadas y comprobadas por varias empresas, que ayudan a satisfacer y retener a los clientes que ya han comprado nuestros productos y/o alquilado



nuestros servicios. Entiéndase que esta disciplina no pretende captar más clientes, sino fidelizar a los que ya hay y arbitrar mecanismos efectivos para que sigan comprando.

Consejo 723: Sepa con quién está tratando

Toda empresa que tenga un determinado volumen de clientes necesita un archivo con información exhaustiva y permanentemente actualizada de cada cliente. Ese archivo va a ser uno de los principales activos de la empresa y uno de los medios más eficaces para personalizar su relación con los usuarios. Cualquier empresa comercial, desde un modesto videoclub de barrio hasta las más prestigiosas multinacionales internacionales, invierte elevados presupuestos para identificar a sus clientes y atesorar la información que le permita saber con quién está tratando. Actualizar permanentemente los datos de nuestra clientela evita la ineficiencia y la esterilidad de recursos que muchas veces se produce cuando tratamos de llegar a las personas a través de los medios masivos: el mensaje puede llegar a mucha gente, pero el caso es que nadie nos garantiza que, en efecto, vaya a llegar a todos.

Consejo 724: Un programa de contactos

El contacto periódico con el cliente es otra de las obligaciones ineludibles de cualquier empresa. Y no sólo contactar con ellos, sino hacerlo de forma que dicho encuentro sea lo más fructífero posible. Para ello, es de mucha utilidad preparar y ejecutar un programa básico de contacto con los compradores. Utilizando un procedimiento esquemático, los especialistas en marketing pueden identificar puntos de interacción con los clientes, determinar qué empleados deben hacer dichos contactos, con qué frecuencia... Aunque el contacto con los clientes sea reiterado y habitual, conviene intensificarlo en momentos concretos, como cuando el cliente está descontento o insatisfecho, cuando ha disminuido el volumen de pedidos sin motivo aparente, o cuando la empresa lanza nuevos productos y quiere que sus clientes los conozcan.

Consejo 725: Analice la respuesta del cliente

En el capítulo dedicado al vendedor veíamos que una buena comunicación no consiste en un monólogo unilateral, sino en una interacción entre emisor y receptor. Pues bien, cuando el cliente se convierte en emisor y formula sus quejas, dudas, reclamaciones o alabanzas, está brindando a la empresa una información valiosísima que puede servirle a corto o medio plazo. Los vendedores y profesionales del departamento de marketing y atención al cliente deben leer a diario su correo y contestar a todas las llamadas de los usuarios, porque de esa labor, que puede parecer rutinaria, obtendrán información detallada sobre la naturaleza de las satisfacciones e insatisfacciones del cliente. Y, por supuesto, la empresa debe responder tanto a los cumplidos como a las quejas.

Consejo 726: La satisfacción del usuario

Haga estudios periódicos sobre el grado de satisfacción de sus clientes. Las herramientas de marketing directo que veíamos en el apartado anterior (sondeos, encuestas, entrevistas) son

idóneas para calibrar la impresión que el cliente tiene de nuestra empresa, de sus productos o servicios y del trato que se le brinda en ella. Las encuestas de .satisfacción del comprador pueden aportar resultados sorprendentes y, en ocasiones, sirven para reorientar la política de una empresa o el enfoque de una campaña publicitaria. Sin ir más lejos, las principales empresas automovilísticas del mundo hablan cada año con millones de propietarios de sus coches para conocer su grado de satisfacción respecto a las características y diseño de los automóviles.

Consejo 727: Programas de comunicación

Las comunicaciones externas con los clientes (a través de una revista, un boletín informativo, folletos publicitarios, catálogos de marca...) suponen otra forma de relacionar a los clientes con la organización. Recuerde que el objetivo primordial de este tipo de publicaciones no es vender algo al usuario (para eso ya tenemos otros medios), sino brindarle información y una serie de datos que pueden resultarle útiles y que, quizás, a la larga, le inciten a comprar algún producto, al constatar que puede venirle muy bien.

Consejo 728: Organice eventos

Los usuarios valoran los eventos que les hacen sentirse especiales y les agrada celebrar su condición de clientes de esa empresa, con un acontecimiento, reunión o espectáculo organizado por la firma, que recompensa así su fidelidad. En el caso de empresas que ofrecen productos o servicios con un sello distintivo, caro o exquisito, el usuario, que valora mucho esa exquisitez, podría identificarse aún más con la marca. Por ejemplo, hay grandes firmas, nacionales e internacionales, que permiten a sus accionistas que asistan a sus consejos anuales; la prestigiosa y distinguida marca de coches Rolls-Royce auspicia reuniones entre los propietarios de sus exclusivos autos; la firma American Express organiza eventos teatrales o de otra naturaleza





para los socios de su exquisita «tarjeta oro». Estos actos refuerzan las relaciones empresa-cliente y dotan a éste último de un nivel de distinción que aprecia sobremanera.

Consejo 729: Recuperación de clientes

Los clientes perdidos representan errores que ha cometido la empresa y, con frecuencia, se dejan de lado y se olvidan rápidamente. Gran error, porque, por paradójico que resulte, la realidad demuestra que los clientes perdidos son una de las mejores fuentes para obtener nuevos clientes, siempre, claro, que se subsanen los fallos cometidos con ellos. Nuestros antiguos clientes, sobre todo si han tenido una cierta continuidad, conocen a fondo la empresa y la calidad de los productos y servicios que ofrece y, con frecuencia, vuelven cuando se les invita a hacerlo y se les ofrecen incentivos para ello. Un departamento de marketing tiene a su disposición infinidad de formas para recuperar clientes, y deberá usar la que más convenga en función del usuario y de las circunstancias que en su día le hicieron alejarse de la empresa.

7

OTROS SISTEMAS DE VENTA



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

PREÁMBULO

A lo largo de los capítulos precedentes, hemos visto el desarrollo del proceso de ventas desde un punto de vista convencional, es decir, como un intercambio comercial entre un vendedor, individual o colectivo, y un cliente, entendido éste como una persona física, una colectividad, una empresa o una organización. Dicho intercambio se producía además con la presencia física de vendedor y comprador. No obstante, en este último capítulo vamos a centrarnos en el estudio de otros sistemas de venta, que, si bien no requieren la presencia física de los protagonistas, sí se desarrollan con los mismos objetivos que la venta tradicional: propiciar el acercamiento entre la oferta y la demanda para la mutua satisfacción de ambas partes.

Nos referimos concretamente a sistemas que, si bien por su implantación ya no pueden considerarse alternativos, sí tienen, pese a todo, peculiaridades específicas: el comercio electrónico y la llamada venta a distancia, con dos de las modalidades más habituales en nuestro país: la venta telefónica y la venta por correo. Analicemos estas formas de venta.

E-COMMERCE. VISIÓN GENERAL

El comercio electrónico se puede definir, en un sentido amplio, como cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre grandes redes de comunicación, fundamentalmente Internet, la llamada «Red de redes». En este sentido, el concepto de «comercio electrónico» no sólo incluye la compra y venta electrónica de bienes, información y/o servicios, sino también la utilización de la Red para actividades anteriores, posteriores y complementarias a la venta, como son:

1. Las tácticas y estrategias de publicidad y promoción a través de la Red.

2. Las estrategias de marketing directo.

3. La búsqueda de información sobre productos, proveedores, distribuidores...

4. La negociación entre comprador y vendedor sobre el precio, las condiciones de entrega, la forma de distribución...

5. La atención a los compradores antes y después de haber cerrado la venta.

6. La realización de los trámites administrativos relacionados con la actividad comercial.

7. La colaboración entre empresas con negocios comunes en la Red, bien sea a largo plazo y de forma continuada o bien de forma coyuntural y para una acción concreta.

Consejo 730: Pautas comunes

Como vemos, el comercio electrónico reproduce virtualmente todos los pasos y características que forman parte del comercio tradicional, aunque, si se quiere, a mayor escala y con más posibilidades de flexibilización y adaptabilidad a las circunstancias. Comercio electrónico (o e-commerce o e-business, en sus acepciones inglesas) y comercio tradicional comparten, pues, la mayoría de sus pautas y difieren sobre todo en el medio utilizado para ejecutar dichas pautas. No obstante, es evidente que no todas las actividades enumeradas en el punto anterior tienen que estar necesariamente presentes en todos los escenarios del comercio electrónico.

PRINCIPALES ACTORES

En el comercio electrónico participan como actores principales las empresas, los consumidores y las administraciones públicas. En función de los actores, se suelen distinguir tres tipos básicos de comercio electrónico:

a) Entre empresas, business to business o B2B, en sus siglas inglesas.

b) Entre empresa y consumidor, business to consumers o B2C.

c) Entre empresa y la Administración, central o autonómica. Es lo que se llama business to Administration o B2A.

A. ENTRE EMPRESAS

Las empresas particulares intervienen como usuarias, compradoras o vendedoras, y como proveedoras de herramientas o servicios de soporte para el desarrollo del comercio electrónico: servicios de certificación de claves públicas, instituciones financieras...

Consejo 731: Sólo cambia el medio

El comercio electrónico entre empresas (o B2B, en sus siglas inglesas) consiste simplemente en tomar los procesos comerciales existentes entre las compañías particulares, donde las firmas intercambian entre sí bienes y/o servicios con la intención de obtener márgenes de rentabilidad y beneficios para todos, y ponerlos en un entorno electrónico. Los objetivos y procedimientos son, por tanto, idénticos y, en esencia, sólo cambia el medio.

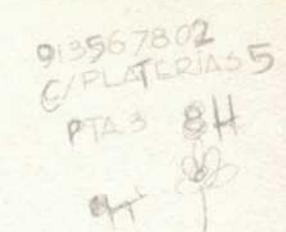
Consejo 732: Dos modelos básicos

El comercio electrónico B2B ha evolucionado rápidamente en los últimos años en la mayoría de las economías occidentales. Los dos modelos predominantes en la actualidad son:

1. El modelo de comercio directo.

2. El modelo de marketplace.





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

Consejo 733: Contacto directo

Como su propio nombre indica, esta modalidad de comercio electrónico pone en contacto «directo» al comprador y al vendedor, entendiendo que, en este caso, tanto uno como otro son empresas. El vendedor (que puede ser, por ejemplo, una empresa de suministros industriales o una compañía que alquila servicios de limpieza y acondicionamiento) crea una tienda electrónica virtual para vender sus productos o alquilar sus servicios a los posibles compradores. Éstos, por su parte, utilizan una aplicación de aprovisionamiento de la Red para interactuar con un vendedor o conjunto de vendedores, con los que han negociado unas condiciones previas de compra.

Consejo 734: El marketplace

Este modelo es un desarrollo reciente en la evolución del B2B. Del marketplace se encarga un tercero, que actúa de intermediario y facilita los procesos comerciales. Esto permite relaciones de uno a uno, de uno a muchos e, incluso, de muchos a muchos entre vendedores y compradores (en este caso, entre empresas). En el pasado, los negocios más importantes se hacían cara a cara. Hoy en día, se hacen con la misma eficacia en los llamados e-markets, redes comerciales que enlazan a compradores y vendedores mediante Internet. Los e-markets suponen un cambio clave en el mundo de los negocios: el paso de un enfoque secuencial de la cadena de suministro, con flujos de información en serie, a un enfoque interconectado e interdependiente con los e-markets, situados en el centro y con información automatizada que fluye en paralelo entre los procesos.

Consejo 735: Ventajas del marketplace

El marketplace ahorra tiempo, costos y papeleo, al permitir comerciar a muchos vendedores/compradores a través de un único mecanismo. Además, brinda un mayor rango de vendedores y una oferta de productos más variada y con precios más transparentes. El marketplace permite también un acceso más fácil a los procesos de compra (mediante herramientas de monitorización) y a mecanismos más sofisticados de negociación, como las subastas directas, múltiples e inversas.

A. 1. LA IMPORTANCIA DEL B2B

Las transacciones comerciales entre empresas particulares a través de los mercados electrónicos ofrecen a dichas compañías ventajas evidentes, como poder prescindir de intermediarios, el acceso a precios e inventarios en tiempo real, mayores posibilidades de llegar a proveedores y compradores, la expansión en nuevos mercados, la automatización de los procesos de compra y venta o un ahorro evidente de costes. Por eso, el número de operaciones efectuadas en los mercados electrónicos en todo el mundo sigue en aumento.

ESPAÑA Y EL E-COMMERCE

El comercio electrónico, en sus distintas modalidades, es una técnica conocida por la mayoría de las empresas españolas. Según un estudio reciente, un 74% de las grandes empresas realiza hoy alguna actividad relacionada con el comercio electrónico. El 52% afirma, además, que ya lo utiliza con todas sus enormes posibilidades.

PLANNING

Consejo 736:
Mejorar la coordinación

Los nuevos sistemas de comercio electrónico permiten solucionar también uno de los problemas fundamentales de los que hemos venido hablando hasta ahora: la falta de información y coordinación entre todas las secciones de una misma empresa y entre las firmas que están encuadradas en un mismo sector, que, a través de Internet, pueden unificar criterios, estrategias y pautas de actuación. Automatizando el flujo de información y presentando ésta en tiempo real, se agiliza y optimiza la respuesta de las empresas. Además, las compañías pueden tomar decisiones rápidas en momentos claves.

Consejo 737:
Las empresas confían más

Las encuestas y estudios de expertos económicos confirman que las empresas confían más que los particulares en la seguridad y las ventajas del comercio electrónico. Y esa confianza es mayor en el caso de las grandes firmas que en el de las pequeñas y medianas empresas. Por eso, en los próximos años, la mayor parte de la facturación del comercio electrónico se va a corresponder con transacciones B2B, pese a que últimamente en Estados Unidos (la vanguardia del e-commerce) parece haber decrecido la confianza en esta forma de transacción comercial.

Consejo 738:
Cuatro grandes beneficiadas

Un informe reciente, elaborado en Estados Unidos, asegura que los grandes beneficiados del B2B son en la actualidad cuatro tipos de empresas. En primer lugar, están las firmas que actúan como agresivas compradoras y se pueden permitir el lujo de especular muy fuerte; el citado informe sostiene que dichas empresas marcarán la tónica del mercado virtual. En segundo lugar, están las firmas con mucha experiencia en ventas, capaces de diseñar paquetes atractivos de ofertas segmentadas. En tercero, las denomina-



das «ciberintermediarias», que ponen en contacto a compradores y vendedores. Y, finalmente, las empresas especializadas en diseñar soluciones informáticas para la Red, que brindarán el soporte y material necesario para «ciberinteractuar» al resto de las empresas que entran en juego.

Consejo 739: Portales verticales

El ahorro de costes y la posibilidad de acceder a mercados de todo el mundo que brinda el comercio electrónico supone una clara ventaja cualitativa y cuantitativa. Estos beneficios son especialmente importantes para las pequeñas y medianas empresas, con presupuestos limitados y una infraestructura reducida, que hasta ahora no tenían la oportunidad de contactar con empresas de todo el mundo, y hacerlo a bajo coste. Así, por ejemplo, los llamados «portales verticales» ponen en contacto a través de la Red a pequeñas empresas, a veces familiares, que operan en el mismo sector y que, gracias a Internet, pueden intercambiar información.

Consejo 740: Estrategias específicas

La crisis del comercio electrónico entre empresas y consumidores, que muchos expertos llevan anunciando desde hace un par de años, hace que muchas firmas se hayan volcado en los intercambios comerciales con otras empresas, sean de su sector o de otro complementario. Pero el verdadero reto para una empresa que quiera triunfar en el mundo del B2B consiste en convertirse en una referencia dentro de su sector. Para ello, es muy importante desarrollar estrategias de marketing y comunicación orientadas específicamente a la web, aunque sin olvidar los tradicionales paradigmas de la relación entre las empresas.

Consejo 741: Evitar los riesgos comerciales

El comercio on-line entre empresas presenta peculiaridades propias que le distinguen de las transacciones entre empresas y clientes individuales, y condicionan la manera de operar y comportarse. Así, la automatización de procesos propia del B2B debe ser beneficiosa, tanto para la empresa que vende como para la compañía que busca satisfacer sus necesidades. Además de evitar todo riesgo comercial, los mercados B2B deben asegurar una variedad de proveedores en catálogo que garantice la libre elección de los participantes.

Consejo 742: Un target más selectivo

Tenga en cuenta que el target al que se dirige el B2B es mucho más reducido en número, mucho más segmentado, concreto y, en la mayoría de los casos, mucho más es-

INFORMACIÓN NECESARIA

Todo lo nuevo requiere una presentación previa. Una de las tareas más importantes de los mercados B2B en sus inicios ha sido la de comunicar y difundir sus virtudes de forma didáctica. Las principales empresas han dedicado, y siguen dedicando, horas y horas de charlas, conferencias, artículos y otras actividades a los mercados B2B.

pecializado y exigente que el de los consumidores individuales. Se trata de empresas con nombres y apellidos que todos los actores reconocen, tanto por sus capacidades como por sus carencias. Esto significa que el presupuesto destinado a marketing es menor, pero también que cada una de las empresas debe seleccionar con mucho cuidado a quién invita a participar en los negocios.

Consejo 743: Olvide los mensajes simples

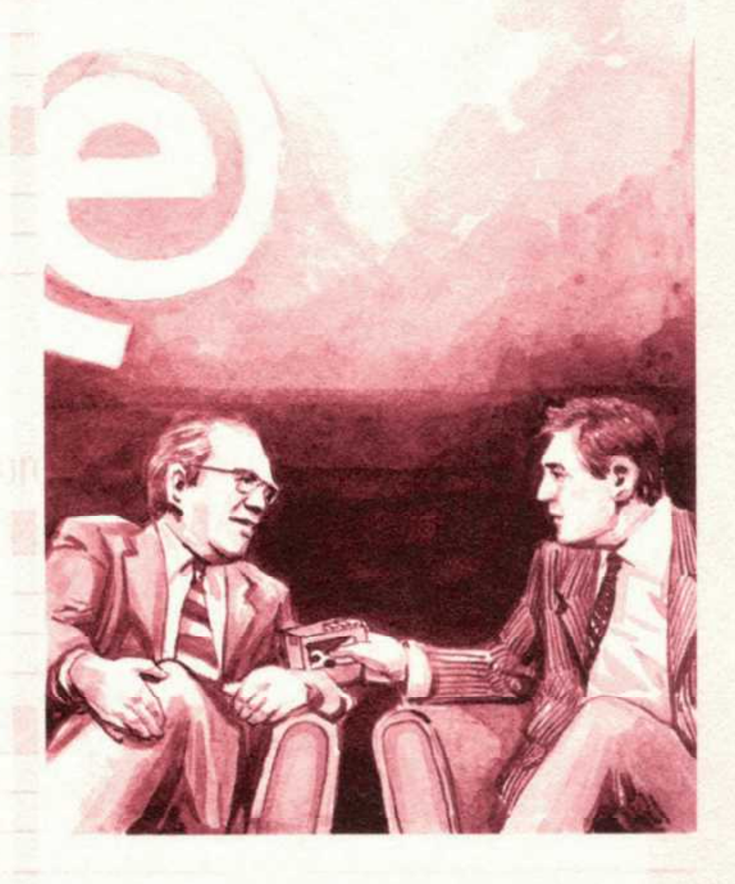
Conviene, además, que no se pierdan de vista las características intrínsecas del cliente, es decir, de la empresa adquiriente. El comprador sabe muy bien lo que quiere. El conocimiento que tiene del producto y de sus beneficios es elevado, en muchos casos superior al del propio proveedor. Así, aunque el mensaje debe ser claro y conciso, no hay que caer en una comunicación fácil y simplista.

Consejo 744: La importancia de un aval

Una empresa que quiera adentrarse en el mundo del B2B no sólo tiene que ser representativa en el sector, sino además convencer al sector de ello. De ahí la importancia de llegar a acuerdos o conseguir que alguien influyente en ese mercado nos avale. Además de los socios capitalistas, que, si tienen prestigio y se comprometen con una inversión potente, pueden ayudar a consolidar el proyecto, es importante convencer a los representantes sectoriales, a la prensa especializada, a los socios tecnológicos, a las grandes empresas del sector y a los proveedores de servicios logísticos, de información o financieros del alcance de nuestra apuesta.

Consejo 745: ¿Cómo ganan dinero?

Hay empresas que operan a la vez en el mundo real y en el mundo virtual; pero hay firmas que sólo se dedican a las transacciones comerciales on-line y su fuente de beneficios está exclusivamente en este mercado. Desde sus inicios, la principal fuente de ingresos del B2B se ha derivado del cobro de comisiones sobre el valor de las



transacciones. No obstante, en los últimos años, muchas empresas B2B apuestan por cobrar a sus socios e intermediarios cuotas de suscripción, pues, de esa forma, se aseguran unos ingresos relativamente estables y así pueden fidelizar a sus clientes. Al mismo tiempo, hay empresas que apuestan por formas más tradicionales de obtener ingresos, como la publicidad. Sin embargo, en un mer-

cado tan inestable e imprevisible como el electrónico, una estrategia basada exclusivamente en los ingresos publicitarios puede resultar sumamente arriesgada.

Consejo 746: Nueva financiación

Y es que los mecanismos de competitividad se parecen cada vez más a los que imperan en el mundo real. La entrada de más y más empresas en Internet y la creciente competencia que ello supone obliga a las compañías a buscar fuentes alternativas de ingresos, entre otras cosas porque la experiencia demuestra que los mercados B2B no pueden sobrevivir siendo meros intermediarios. Proveer aplicaciones, ofrecer servicios que aporten mayor valor añadido, dar respuesta a problemas logísticos o gestionar el contenido o la financiación son, entre muchas otras, algunas de las posibles alternativas en esta constante búsqueda de nueva financiación.

Consejo 747: ¿Qué gastos tienen?

Además, el ahorro de costes que supone el comercio electrónico no significa, evidentemente, una desaparición de los mismos. Los principales gastos a los que debe hacer frente una empresa B2B son costes tecnológicos, de marketing y, como es lógico, en recursos humanos. Bien es verdad que, a diferencia de cualquier empresa de carácter tradicional, una vez cubiertos estos costes fijos y debido a las características del negocio on-line, la compañía –en teoría– no hace frente a costes adicionales considerables; eso hace que el coste marginal que deban afrontar estas firmas sea insignificante, cuando no inexistente. No obstante, a medida que el mercado pide más servicios de valor añadido a la plataforma en la que opera dicha empresa, estos gastos aumentan proporcionalmente.

Consejo 748: Un cierto descontento

Pese al auge experimentado en los últimos años por el e-commerce, muchas empresas se encuentran en una situación intermedia: están relativamente decepcionadas con los resultados obtenidos de su participación en los mercados electrónicos, pero, a la vez, mantienen intactas sus aspiraciones de mejorar en un futuro y de rentabilizar su intervención en este tipo de transacciones. El principal motivo de ese descontento es la brecha existente entre los beneficios que dichas empresas esperaban recibir y los que realmente han recibido. Así, según un estudio elaborado por varias consultoras europeas, aproximadamente la mitad de los usuarios de los mercados electrónicos no ha quedado satisfecha con el resultado conseguido al operar en dichos mercados. Parece que sólo las empresas que tenían unas expectativas menores están conformes con los resultados que han logrado.

Consejo 749: Invertir en tecnología

En cualquier caso, esas mismas empresas admiten que los mercados electrónicos aún no han alcanzado su fase de madurez, y que las propias compañías deberán readaptar sus procesos internos para poder llegar a beneficiarse plenamente de las ventajas esperadas de los intercambios electrónicos, incluyendo la incorporación de las inversiones

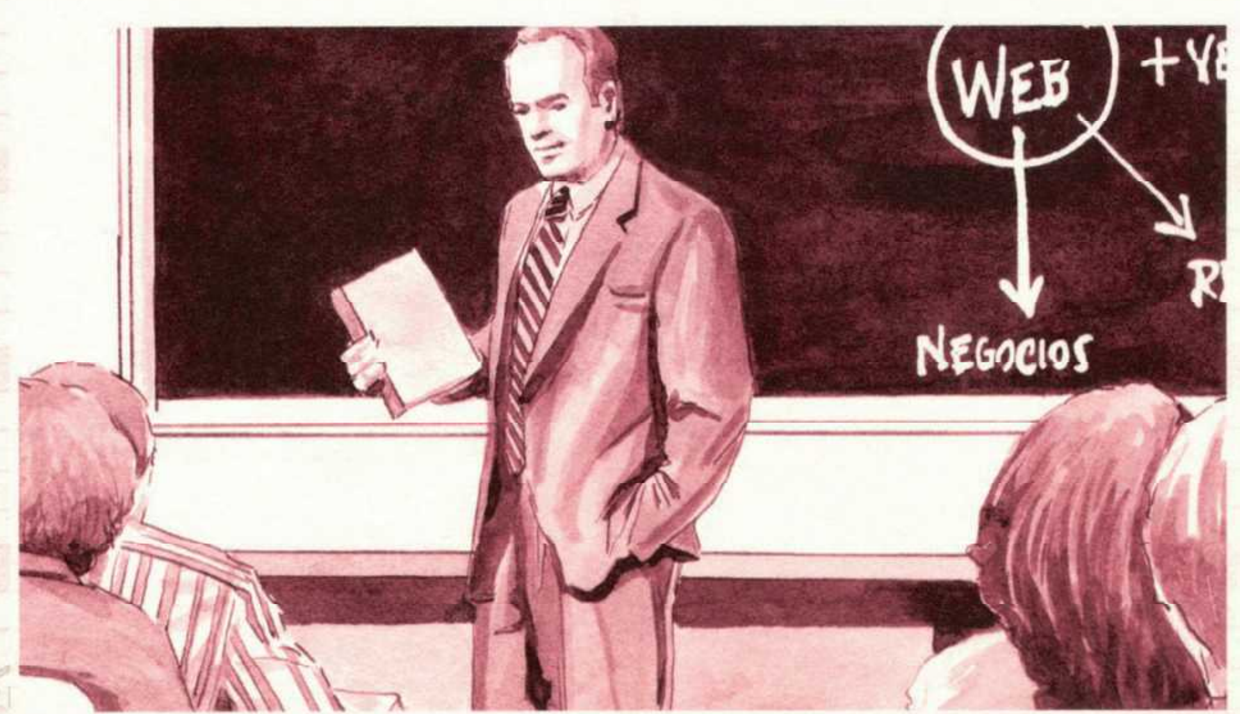
tecnológicas necesarias. Ya hemos dicho que la inversión en tecnología es uno de los gastos más importantes de este tipo de empresas, y sólo cuando esa inversión se canaliza de forma adecuada, puede llegar el éxito.

Consejo 750: Un paso obligado en España

En cualquier caso, la aceptación, conocimiento y uso de los nuevos canales de comunicación y comercio electrónico es un paso obligado para toda empresa que se precie y que quiera resultar competitiva. En nuestro país, es especialmente importante que las grandes organizaciones empresariales, con vocación internacional, se adapten rápido y bien a las nuevas tecnologías de la información y rentabilicen al máximo todas las posibilidades que ofrece el comercio electrónico entre empresas. Sólo así podrán gozar de un posicionamiento competitivo en un mercado globalizado e interdependiente, y donde la mejora de los servicios, la comunicación y los intercambios entre empresas encuadradas en un mismo sector se está convirtiendo en un elemento clave de diferenciación. Estar en contacto permanente con empresas de todos los rincones del planeta es la mejor manera de actualizar y contrastar la información.

Consejo 751: Poco y mal usado

Lo cierto es que la mayoría de los expertos estima que las empresas españolas tienen una considerable desventaja con respecto a sus homólogas europeas –y no digamos estadounidenses– en lo que se refiere al uso de las nuevas tecnologías aplicadas al mundo de los negocios. Un retraso que es, además, muy grave si se tienen en cuenta las enormes posibilidades que brinda el comercio electrónico. El uso mayoritario que de los canales de comunicación electrónica hace hoy en día la gran empresa española consiste básicamente en la promoción y publicidad a través de Internet y/o la comunicación interna por medio de una intranet –una red de comunicación interior– básica. Ambas posibilidades



son muy fáciles de implantar, pero su utilidad, siendo importante, es limitada.

Consejo 752: Poco a poco, cobra cuerpo

Pese a la desventaja española con respecto a Europa, los datos revelan que, aun con retraso, el comercio electrónico gana poco a poco cuotas de mercado. La Asociación Española de Comercio Electrónico asegura que los intercambios comerciales por la Red entre empresas de nuestro país mueven hoy al año 30.500 millones de euros, un 8% más que en el año 2000. Y aún más, el B2B lo realiza actualmente cerca del 36% de las empresas con más de 200 empleados, porcentaje que supera el 46% cuando se trata de empresas con más de 1.000 trabajadores.

B. EMPRESA-CONSUMIDOR

Dentro del comercio electrónico, el Business to Consumer o B2C se refiere a las relaciones comerciales entre las empresas y los consumidores finales, entendiendo a éstos como personas físicas y no como organizaciones. Las previsiones iniciales auguraban que el B2C constituiría el grueso de las transacciones comerciales a través de la Red, pero hoy en día muchos expertos estiman que el futuro del comercio on line reside en el B2B.

Consejo 753: Varias modalidades

Los consumidores individuales pueden participar en dos formas adicionales de comercio electrónico, además del B2C: por una parte, el comercio electrónico directo entre consumidores (venta directa de productos y/o servicios entre particulares) y, por otra, las transacciones económicas entre el ciudadano y la Administración (pago de prestaciones sociales, pago y cobro de impuestos, multas).

Consejo 754: Unas previsiones ficticias

El principal problema que presenta este tipo de empresas es que su rentabilidad y la posibilidad de obtener un margen de beneficios depende de infinidad de factores muy aleatorios, como el diseño del «sitio web» de la empresa, el atractivo de los productos y servicios que se ofrecen, el grado de implantación de Internet, las especiales características del cliente on-line, la competencia de las empresas tradicionales... El boom que experimentó hace unos años Internet hizo que proliferasen las páginas web y portales dedicados a la comercialización de todo tipo de productos. Hoy, apenas unos años después, los resultados han demostrado que las previsiones iniciales eran demasiado optimistas. La mayor parte de los estudios económicos apuntan el elevado y continuo gasto en marketing y publicidad realizado por las empresas B2C (que, en ocasiones, llega a suponer

LA FUERZA DEL B2C EN ESPAÑA

La mayor parte del comercio electrónico que tiene lugar en España es generado principalmente por las más de 27.000 empresas que venden sus productos y/o servicios a los consumidores individuales a través de Internet. Estas empresas representan el 13,6% de las compañías comerciales que en la actualidad tienen una página web.

más del 400% del beneficio bruto de la empresa) como principal causa de ese desgaste.

Consejo 755: B2C frente a B2B

Los expertos consideran que las empresas B2C son más vulnerables que las firmas de comercio entre empresas o B2B, según refleja el mayor índice de desgaste, representado por el tiempo que una empresa puede subsistir sin solicitar dinero adicional. Los datos revelan que las empresas electrónicas dirigidas al consumidor final pueden subsistir sin necesidad de financiación adicional una media de quince meses, mientras que las empresas B2B aguantan hasta veintitrés meses.

Consejo 756: Objetivos y sitios diferentes

Hasta la fecha, la experiencia sugiere que los «sitios webs» destinados al comercio entre empresas rentabilizan más y mejor su inversión si se centran en la excelencia y calidad de sus productos o servicios, ya que, como dijimos, sus clientes son especializados y muy exigentes; la personalización y el diseño de la página o del sitio web quedan en un segundo plano. En cambio, los sitios destinados al comercio empresa a cliente suelen experimentar un mayor aumento de sus ingresos si se concentran primero en la personalización y el diseño del sitio, y se ocupan luego de la excelencia de sus servicios. Por tanto, se trata de adaptar el sitio web a las características de sus potenciales visitantes.

Consejo 757: Criterios de rentabilidad

Tradicionalmente, la rentabilidad de los sitios webs de las empresas B2C se medía en función de factores como el número de clientes que visitaban el sitio, el número de veces que repetían sus visitas y, por deducción, el número de usuarios que no visitaban los sitios de la competencia. No obstante, hoy en día, los criterios que se usan para medir la ren-



tabilidad de estos sitios se parecen más a los que usan las empresas tradicionales para medir la rentabilidad de sus inversiones; es decir, se miden los ingresos que proceden de las ventas y, en función de ellos, se calcula el margen de beneficios que se puede obtener. De hecho, las compañías tradicionales que se han incorporado al mercado B2C y compatibilizan su empresa electrónica con la convencional tienden a medir la rentabilidad de su B2C como una entidad separada.

Consejo 758: Marcas específicas para la Red

La mayor parte de las empresas B2C estiman que las marcas que mejor funcionan en Internet son aquellas que se diseñan específicamente para la Red y no tienen su equivalente en el mundo de la empresa tradicional. De hecho, de las 50 primeras marcas de B2C en Estados Unidos, al menos 45 son sólo marcas de y para Internet, es decir, lo que se conoce como «marcas-e». Es más, cuando los sitios empresa a cliente crecen, se consolidan y las «marcas-e» se hacen más populares y conocidas fuera del mundo virtual, es posible que dichas marcas salten desde Internet al comercio tradicional. Ahora bien, el camino inverso (del mundo real al virtual) es más complicado.

Consejo 759: Falta personal cualificado

Otro de los grandes problemas que afrontan las empresas de comercio electrónico, tanto las de B2B como las de B2C, es la ausencia de personal específicamente preparado para trabajar en ellas. La crisis que ha vivido el sector en los últimos años ha hecho que muchos profesionales desertasen del mundo virtual y que, por ende, no surgiesen más ejecutivos cualificados para crear, gestionar y mejorar los sitios webs de comercio electrónico. La clave es que las empresas de comercio electrónico sean capaces de crear y fomentar los mismos reclamos (sueldos elevados, posibilidades de promoción, proyección profesional...) que existen en la industria tradicional para competir por los mejores talentos del mercado laboral. Pero eso pasa porque este tipo de comercio sea rentable.

Consejo 760: La necesaria confluencia

La crisis imperante en el sector y la necesidad de aunar esfuerzos hace que empresas B2C, encuadradas en el mismo sector o en sectores complementarios, tiendan a unirse y funden plataformas conjuntas para vender sus productos a los consumidores con más garantías. Aspectos como las negociaciones con los bancos o la relación de las tiendas con las instituciones públicas y los portales son algunos de los principales temas que las empresas «puntocom» tratan de solucionar mediante la creación de portales conjuntos.

B. 1. EL CLIENTE ON-LINE

La aparición del comercio electrónico ha hecho que surja un nuevo tipo de comprador, el llamado cliente on line, que hace alguna o buena parte de sus compras a través de la Red. No obstante, aún existen muchos problemas y reticencias por parte de los compradores tradicionales que impiden la generalización de este tipo de usuario. Hoy en día los sitios de comercio electrónico se encuentran inmersos en la búsqueda del consumidor ideal: un cliente relativamente fiel, dispuesto

a realizar compras de forma habitual y que confíe en las enormes posibilidades de las nuevas tecnologías. Sin embargo, encontrar alguien con estas características no es fácil.

Consejo 761: Falta de confianza

El principal inconveniente que afrontan hoy los sitios de e-commerce para captar clientes es la falta de confianza del usuario en un medio en el que los productos no son tangibles. Cuando el comprador no ve ni toca lo que compra, tiene la sensación de que pueden engañarle con más facilidad. Para lograr que el usuario tradicional invierta sus hábitos y se decida a comprar a través de la Red, es fundamental la confianza que la empresa en cuestión logre inspirarle. El cliente tiene que estar convencido de que se le está tratando bien y de que se le ofrecen productos y servicios a un precio muy ventajoso. Es decir, la experiencia positiva del comprador es la clave. Para captar la confianza del consumidor on line, las empresas deben invertir más tiempo y dinero que para conseguir un comprador a través de un canal tradicional.

Consejo 762: Formas alternativas de pago

Por ejemplo, en nuestro país, una de las razones que hace que los consumidores sean muy reticentes a hacer compras on line es el hecho de tener que facilitar en una página web los datos de la tarjeta de crédito, ya que aún existe mucha desconfianza en la seguridad de la Red para transmitir esta información. Para solucionar este problema, en los últimos años han surgido formas alternativas de pago, como el cobro en el momento de la entrega o tarjetas creadas por los bancos, donde éstos actúan como intermediarios.

Consejo 763: Saturados de preguntas

Otro factor que retrae a los posibles clientes on line es la excesiva información personal



que la mayoría de las páginas les exigen para realizar una compra. Los usuarios estiman que la mayor parte de las empresas B2C les saturan con preguntas innecesarias y se aburren de rellenar cuestionarios interminables. Así, un medio que se pensó para conocer mejor el perfil de los consumidores, termina convirtiéndose en un freno más para la compra on line. Los estudios demuestran que las mejores páginas son aquellas que, al principio preguntan lo mínimo y luego, al final del proceso de compra, recaban la información adicional que necesitan. Es más provechoso aprender lenta y progresivamente sobre el consumidor que intentar descubrirlo todo en el primer contacto, pues corremos el riesgo de que se convierta en el último.

Consejo 764: Rapidez y seguridad

Los datos son demoledores y hablan por sí solos: ocho de cada diez consumidores españoles aseguran haber tenido una experiencia de compra negativa en la Red y el 30% de los usuarios confiesa que gastaría un 25% más en sus compras on line si pudiera acceder a ellas por un medio más rápido y seguro que los actuales sitios de e-commerce. El correcto funcionamiento de Internet y el establecimiento de mecanismos que garanticen la seguridad y, por ende, fomenten la confianza del usuario son fundamentales para mejorar los datos de ventas.

Consejo 765: Fiel y muy selectivo

Y esto es mucho más importante si tenemos en cuenta que, normalmente, el comprador on line satisfecho suele ser un consumidor muy fiel, ya que por lo general centra sus compras en un número relativamente reducido de páginas web. En el caso de España, esta tendencia se acentúa: la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE) estima que el 56% de los internautas de nuestro país compra en menos de cinco páginas diferentes. En definitiva, el comprador electrónico no nace, se hace. El tiempo y la satisfacción obtenida a través de sus compras van madurando al cliente, hasta convertirlo en una persona que gasta cada año cientos o miles de euros en la compra on line de una variada gama de servicios y productos.

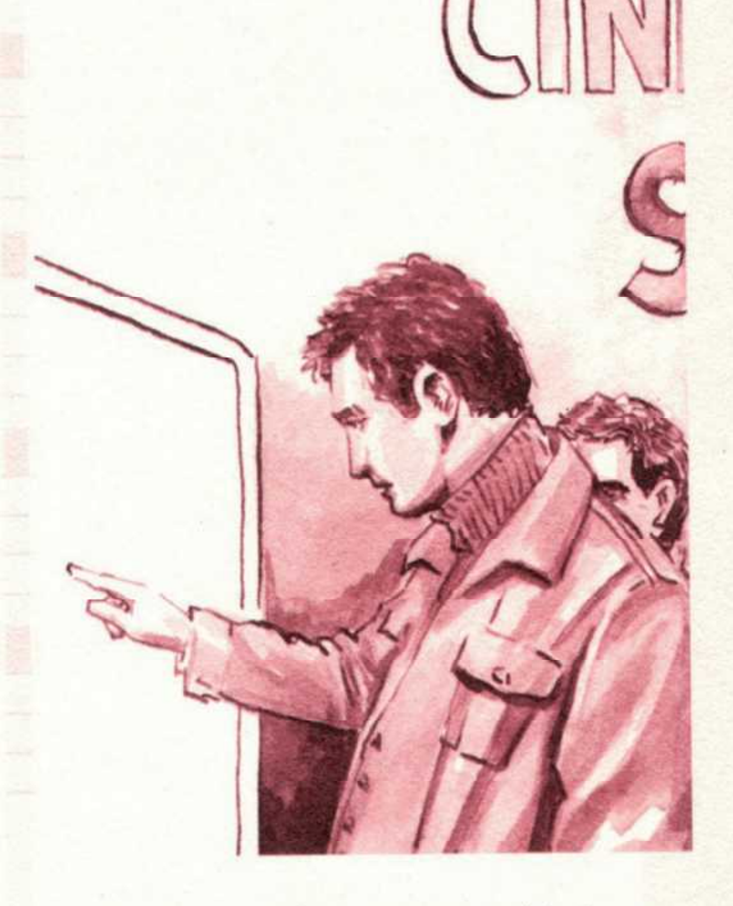
Consejo 766: Un contagio muy negativo

Y los fallos básicos que presenta el comercio electrónico, y que aún retraen a muchos compradores de utilizarlo con relativa frecuencia, no repercuten sólo en la compra on line. Las experiencias electrónicas frustrantes o poco satisfactorias pueden perjudicar a las marcas implicadas en dichas experiencias negativas y, a la larga, influirán en la confianza que los compradores tradicionales tenían en esas marcas. El comercio conven-

NUEVAS FÓRMULAS

Un simple vistazo a los porcentajes de utilización de la Red para realizar transacciones comerciales evidencia el porqué de la crisis que viven buena parte de las empresas de B2C. Sólo un 6% de clientes habituales no es un porcentaje suficiente para mantener la rentabilidad de un sector que necesita nuevas fórmulas.

cional es riguroso a la hora de medir la satisfacción del cliente off line, pero ¿qué están haciendo en relación con la experiencia de los clientes electrónicos?



Consejo 767: De 8 a 15 recomendaciones

Además, los clientes on line satisfechos son un activo muy importante para las páginas webs que visitan, dada su tradicional fidelidad a las mismas y sus hábitos de comportamiento repetitivos en la Red. El usuario que «navega» por unos sitios determinados, casi siempre recomendará esos sitios a sus amigos y el efecto contagio puede elevar considerablemente el número de visitas. Por lo normal, la media de recomendaciones que hace un cliente satisfecho es de ocho a quince personas, lo que supone, en nuestro país, una pérdida potencial de hasta 900 euros por cada cliente insatisfecho que no recomienda una página.

Consejo 768: Compran casi todo

Otro dato muy importante es que los compradores on line no descartan comprar casi ningún producto a través de la Red. Es cierto que Internet sigue siendo un canal que se asocia a la compra de determinados productos (casi siempre artículos pequeños y con precios generalmente asequibles), pero un porcentaje más bien alto de internautas asegura que podría llegar a comprar cualquier cosa a través de la Red. Independientemente de lo que revelen las estadísticas, lo cierto es que la tendencia observada parece demostrar que, a medida que aumenta la experiencia de «navegación», aumenta también la confianza en la Red y, por consiguiente, el usuario se vuelve menos reticente a hacer compras virtuales que requieren un mayor desembolso.

Consejo 769: Instrumento de información

Obviamente, hay categorías, como los automóviles, la vivienda o los artículos de lujo, que no suelen comprarse por Internet, porque requieren un desembolso muy elevado y nadie se arriesga a adquirir este tipo de artículos sin haberlos contrastado antes. No obstante, en el caso de estos productos, la potencialidad de Internet no radica en que sea un medio para la compra directa de los mismos, sino en sus virtudes como instrumento de información y consulta. Muchas decisiones de compra relacionadas con estas categorías se toman a partir de los datos consultados en la Red, aunque luego se eje-

913567802
C/PLATERÍAS 5
PTA 3 8H

cuten a través de los canales tradicionales. En este sentido, los comercios tradicionales con presencia virtual juegan con una clara ventaja, pues el cliente suele acudir al punto de venta que antes «ha visitado» en la Red.

Consejo 770: Combine ambas fórmulas

Y no se trata sólo de los artículos de lujo. Las encuestas y estudios de mercado demuestran que la clientela prefiere los comercios tradicionales con presencia virtual antes que los establecimientos exclusivamente on line. Y esto se debe no sólo a la posibilidad de la que hablábamos antes de ver y tocar físicamente los productos, sino también al hecho de que los clientes perciben una mayor seguridad y confianza en los comercios con presencia física y virtual. En definitiva, se trata de apostar por una sabia, inteligente y equilibrada combinación de ambas fórmulas: explotar la fuerza del comercio convencional y desarrollar la capacidad electrónica necesaria, asegurando, eso sí, la consistencia e integración de ambos canales.

Consejo 771: Sólo firmas on line

De todas maneras, a pesar de esta acusada preferencia por los comercios tradicionales con presencia virtual, hay determinadas empresas que con su sola presencia on line son las preferidas por los consumidores, o al menos por determinado tipo de consumidores, generalmente una población joven, con estudios superiores, urbana y con un poder adquisitivo relativamente alto. Este tipo de clientela valora mucho la comodidad y rapidez que supone el hecho de comprar por Internet, aunque lo cierto es que los artículos que adquiere a través de la Red son, por norma general, relativamente baratos y relacionados con el ocio y el tiempo libre.

Consejo 772: Receptivos e interesados

Este público es el target en el que centran sus miradas los ejecutivos de las empresas exclusivamente on line; es decir, un público joven, receptivo y que ha conseguido integrar las nuevas tecnologías en sus actividades cotidianas. Estos consumidores presentan más capacidad de respuesta a los esfuerzos promocionales de estas empresas, al ser más receptivos a los correos publicitarios, o a soportes como los banners o los pop-ups (ventanas de publicidad que se abren de forma automática cuando el usuario accede a la página o navega por ella).

B. 1. 1. CÓMO ATRAER AL CLIENTE

Los sitios B2C tienen que innovar desde el primer momento; ya no basta con un diseño artístico, porque el consumidor es muy exigente y en cualquier momento puede salir de

FALLOS BÁSICOS

La mayoría de los sitios de comercio electrónico presentan fallos básicos como: no ofrecer al consumidor el nivel adecuado de seguridad; no dar suficiente información y pedir a cambio demasiados datos al cliente; velocidad de navegación muy lenta e incapacidad para gestionar altos niveles de tráfico sin que se resienta la funcionalidad.

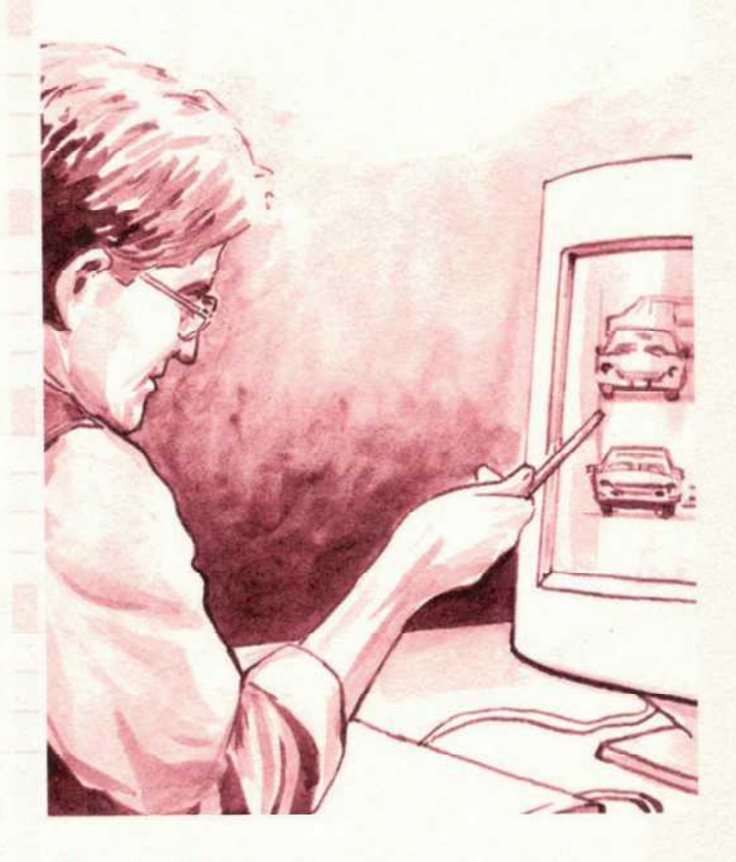
la página o el sitio web sin comprar. No hay recetas mágicas para atraer al cliente on-line, pero se pueden tomar una serie de medidas.

Consejo 773: Diseño y valores añadidos

La primera de ellas es que nuestra página web tenga un interfaz (los botones, vínculos, ventanas y demás instrumentos en los que el usuario debe hacer clic para poder moverse o «navegar» por la página web) atractivo y fácil de usar. Si hacemos las cosas muy complicadas, el consumidor puede aburrirse fácilmente. El contenido del sitio también es fundamental: para fidelizar a los clientes y conseguir que vuelvan a visitarnos, además de la posibilidad de comprar, hay que brindarles unos contenidos periódicos útiles y distintos de los que pueden encontrar en otras webs. Otro reclamo interesante es la aportación de servicios añadidos, como el correo electrónico gratuito, la mensajería instantánea, postales, chats, foros moderados..., servicios todos ellos que despiertan el interés del cliente y hacen más amena su navegación.

Consejo 774: La oferta es esencial

Como es lógico, cuando estamos hablando de un sitio web orientado sobre todo a la venta de productos y/o servicios, lo fundamental es la calidad y el precio de dicha oferta comercial. De nada sirve tener una página web con un diseño innovador e infinidad de atractivos servicios añadidos si, a la hora de hacer clic en los links o enlaces comerciales, el cliente no se encuentra con una gama de productos atractiva, de calidad contrastada y con un precio muy competitivo.



Consejo 775: La necesaria personalización

Al igual que en el caso de los clientes tradicionales, la personalización es un buen reclamo para hacer que el visitante de nuestra página web comercial se sienta único y distinto. La personalización pasa por acciones como el envío periódico de e-mails o correos electrónicos, el establecimiento de un programa informático que permita dar al cliente la bienvenida con su nombre cada vez que visite la página, la creación y envío de un boletín informativo, por correo electrónico, en el que se cuenten las novedades de la página web y, de paso, se incluyan enlaces a sitios de interés para facilitar la visita y hacerla más útil... La despersonalización que supone el uso de un medio virtual, sin presencia física y con millones de usuarios puede verse contrarrestada con estas acciones.



Consejo 776: Facilidad de acceso y consulta

El soporte tecnológico es fundamental para hacer de nuestro sitio web un lugar accesible, fácil de usar y muy visitado. Cuantas más facilidades ofrezcamos a nuestros potenciales clientes para acceder a nuestra página web comercial, más posibilidades tendremos de que visiten nuestro sitio en detrimento de los de la competencia. Así, conviene que ofrezcamos la posibilidad de que el usuario acceda al contenido de la página a través de otros medios y formatos diferentes del ordenador: el teléfono móvil (los móviles de «tercera generación», que permiten el acceso a microsites similares a las webs tradicionales), televisión, agendas de bolsillo (las cada vez más usuales palm pilots), etc.

Consejo 777: Fidelización tradicional

Muchas páginas webs han optado por llevar a Internet las acciones de fidelización que los departamentos de marketing llevan usando desde hace muchos años en el mundo off line, y que ya vimos profusamente en el apartado correspondiente, como las tarjetas de puntos, el regalo de dinero en efectivo, los bonos de descuento... Estas acciones, bien enfocadas, pueden tener, y de hecho tienen, el mismo poder que cuando se utilizan en el mercado tradicional, ya que, no en vano, el comercio, sea virtual o no, no deja de ser comercio. Entre las acciones de fidelización tradicional que mejor funcionan en la Red está la de la recompensa directa al consumidor, es decir, agradecerle la lealtad que demuestra con nuestra empresa mediante pequeños regalos, como libros, CDs, chocolatinas, joyas, que la empresa le hace llegar a su casa.

Consejo 778: Marketing on line específico

Otras empresas de comercio electrónico apuestan por estrategias de marketing y tácticas de fidelización especialmente pensadas para la Red. Son estrategias «inventadas» específicamente para el cliente on line, como las monedas virtuales (zakis, netels), que sólo tienen validez para la página que las pone en circulación. Las acciones de e-commerce que más y mejor resultado están dando en la actualidad son las que ofrecen un servicio de envío de la mercancía gratuito, así como una atención inmediata y eficaz, ya sea por correo electrónico o a través del teléfono. En el caso de las empresas convencionales que también tienen presencia en la Red, estas acciones de marketing deberían ir secundadas por las estrategias tradicionales que ya se estén empleando. Es decir, las acciones de marketing on line no deben ser independientes de las convencionales, sino que deben englobarse en el mismo plan de marketing para asegurar el éxito comercial.

Consejo 779: Colaboradores de prestigio

Como en el caso del B2B, las empresas B2C, orientadas exclusivamente a la venta a los clientes individuales, también obtienen beneficios cuando cuentan con colaboradores de prestigio. Un sitio comercial pequeño y modesto puede beneficiarse mucho de la credibilidad que le brinda el hecho de llegar a acuerdos comerciales con grandes portales de Internet, sólidamente asentados en el mundo virtual. Es, sobre todo, una cuestión de imagen: con esta técnica podemos transmitir a un usuario reacio a comprar la impresión de que somos serios e influyentes.

Consejo 780: Impaciente y con control

El cliente on line es impaciente y la empresa apenas tiene unos segundos para captar su atención y que ejecute una acción concreta: que compre, que pida información o que haga algo que la firma propietaria de la página quiere que haga. Si la página web no le atrapa de inmediato, el usuario la abandonará rápidamente en busca de otra, sobre todo si se limita a navegar sin rumbo fijo. Los psicólogos sostienen que el comprador on line puede ser el mismo que compra en el mundo real (y, de hecho, muchas veces lo es), pero su comportamiento es muy distinto. En la Red, es impertinente, impaciente, tiene control, llega al sitio web de forma rápida, pero se puede ir con la misma rapidez.

Consejo 781: Combine imágenes y textos

Recuerde que las personas quieren «ver y tocar» lo que compran y en Internet no tocan, no huelen, no visualizan a una persona física ni un producto, ni el servicio que pretenden contratar. Esta circunstancia es uno de los principales enemigos de las empresas de comercio electrónico, que tienen que enfrentarse a los esquemas mentales del comprador tradicional. Por eso, un buen sitio comercial debería presentar en su web una equilibrada combinación de imágenes y texto; sólo así podrá hacer llegar al cliente la sensación de que está «tocando y viendo» los productos.

Consejo 782: Piense como el cliente

En definitiva, la clave para «colgar» en la Red un sitio web con un volumen de visitas y de compras que lo haga rentable es pensar desde el punto de vista del cliente. Recuerde que los factores más valorados por el usuario habitual de Internet a la hora de realizar una compra electrónica son: la seguridad en la gestión, las condiciones y los plazos de entrega, el hecho de contar con una marca conocida y la existencia de una amplia gama



de productos que le permita solicitar exactamente lo que quiere. Además, ya hemos dicho que hay clientes que compatibilizan ambos canales (el virtual y el «real»), y necesitan constatar que la marca que han elegido es igualmente sólida en los dos sitios. También conviene que los productos y servicios que ofrezcan las «empresas duales» (con presencia en ambos canales) varíen de alguna forma, para que el usuario visite ambos medios y use indistintamente uno u otro. Para ello, el primer paso es erradicar los, aún muy frecuentes, fallos tecnológicos y asegurar la funcionalidad y seguridad de ambos canales. Ésa es todavía la asignatura pendiente del e-commerce.

B. 1. 2. TIPOS DE CLIENTES

Cuando hablábamos de los clientes tradicionales, decíamos que existen casi tantos tipos de compradores como personas. Del mismo modo, podemos decir que hay tantos clientes on-line como usuarios habituales de Internet. No obstante, podemos intentar esbozar una cierta clasificación.

Consejo 783: Los «no clientes»

Las estadísticas revelan que al menos el 50% de los europeos no accede nunca o casi nunca a Internet y, por lo tanto, ni siquiera entran en contacto con la posibilidad de convertirse en consumidores on line. Por muy paradójico que resulte, este primer grupo de clientes estaría formado por los «no clientes». Pero, si los incluimos en esta categoría, es por su potencialidad: un elevado porcentaje de los no usuarios de Internet todavía no lo es porque no ha tenido oportunidad de serlo, pero eso no quiere decir que, cuando esa oportunidad se presente, no se conviertan en usuarios activos de la Red. Así, el 50% de los europeos aún parece muy lejos del mercado del comercio electrónico, pero la pregunta es: ¿hasta cuándo seguirá lejos?

Consejo 784: Los «agnósticos»

El 9% de los actuales usuarios de Internet es, no sólo reticente, sino incluso abiertamente contrario al comercio electrónico. Estos usuarios acceden habitualmente a la Red, pero nunca, o casi nunca, entran en páginas comerciales, no buscan ninguna clase de producto ni se plantean vincular su navegación con posibles compras. Un elevado porcentaje de este grupo de «agnósticos» está formado por personas absolutamente reacias a cualquier tipo de actividad relacionada con el consumo, ya sea real o virtual.

Consejo 785: Los buscadores

Aproximadamente un 27% de los habituales usuarios de Internet busca productos en la Red, pero hace la compra en el comercio tradicional, del cual se siguen fiando más. La transacción comercial efectiva (entregan dinero y, a cambio, reciben un producto o servicio) la realizan off line, en las tiendas o grandes superficies. Utilizan Internet para curiosear, buscar, conocer características de los productos, informarse sobre sus precios, los locales donde se venden esos productos... La todavía reciente generalización de la Red hace que muchas personas aún vean Internet sólo como un medio de información (al que, por cierto, atribuyen cualidades muy superiores a los medios de información tradicio-

nales), pero no como un «zoco» donde acudir a comprar. Muchas firmas de comercio electrónico confían en que los hábitos de uso inviertan esta tendencia, que para ellos sigue siendo hoy negativa.

Consejo 786: El pequeño comprador

El 8% de los internautas materializa sus compras en la Red, y lo hace con relativa frecuencia, pero suele comprar productos de escaso valor y, desde luego, el volumen total de sus compras virtuales es considerablemente inferior al de sus adquisiciones «reales». No arriesgan y, seguramente, su comportamiento viene lastrado aún por muchas dudas y temores sobre la operatividad de Internet como instrumento para el intercambio comercial. La mayor parte de estos usuarios (que suelen ser jóvenes, urbanos, con profesiones liberales y un poder adquisitivo medio-alto) está entre la categoría anterior (la compra tradicional) y la siguiente (el consumo decididamente virtual). Son los clásicos compradores de entradas para el cine, el teatro o los conciertos, de libros, discos, pequeños regalos, caprichos e incluso la cesta diaria de la compra.

Consejo 787: Usuario de pleno derecho

Sólo un 6% de los usuarios de la Red compra on line la mayor parte de los productos que consume y, desde luego, los productos de mayor valor. En justa correspondencia con el volumen y el valor de las compras que realizan, estos usuarios suelen ser críticos, sofisticados, exigentes, independientes y con mucha experiencia y habilidad navegando por la Red. Son personas que saben lo que quieren y que eligen con mucho criterio.

B. 2. EL B2C EN ESPAÑA

El comercio electrónico en España dirigido al cliente final alcanzó, según datos de la Asociación Española de Comercio Electrónico, la cifra de 204 millones de euros



en el año 2000 y unos 460 millones de euros en 2001, lo cual revela un aumento significativo, pese a que, como ya dijimos en el caso del B2B, nuestro país tiene un retraso considerable en esta materia con respecto a las principales firmas europeas.

Consejo 788: Los servicios, a la cabeza

La mayor parte de las empresas españolas, independientemente de su tamaño y sector de ocupación, ya son conscientes de la enorme importancia que tiene, no ya el B2C, sino al menos disponer de una página web que represente a la compañía. Por sectores de actividad, la presencia en la Red está dominada por las empresas del sector servicios, un 20,1% de las cuales tiene página web; les sigue el comercio minorista, con un 10,8%. La construcción, con un 3,3%, es el sector que menor porcentaje de empresas registra.

Consejo 789: La Red en el mundo laboral

En el lado de los consumidores españoles, los últimos estudios reflejan que el 12,7% del total de usuarios de Internet en nuestro país manifiesta haber realizado alguna operación de comercio electrónico en el año 2000. Obviamente, para adentrarse en el mundo del comercio electrónico hay que tener acceso a Internet y, teniendo en cuenta que un alto porcentaje de las personas que compran por Internet lo hace desde su puesto de trabajo, es importante conocer los datos de acceso a la Red de los trabajadores en nuestro país. Aproximadamente, el 15% de los empleados de empresas españolas tiene acceso a Internet, sin que el tamaño de la empresa influya significativamente en este dato. Por el contrario, en el acceso al correo electrónico por parte de los empleados, que en España, a nivel global, es del 32%, sí existen diferencias entre las grandes empresas (46%) y las pequeñas y medianas (sólo un 23%).

Consejo 790: La fuerte competencia exterior

No obstante, el principal problema que presentan los sitios españoles de comercio electrónico es su falta de capacidad para competir con grandes portales extranjeros, más avanzados y mejor dotados tecnológicamente. Los últimos estudios de mercado afirman que, en el último año, se ha duplicado en España el número de compradores on line, pero más de la mitad de las adquisiciones de los internautas españoles se hace en sitios de empresas extranjeras. Los datos añaden que estas compras fueron especialmente relevantes en artículos como libros, discos y programas informáticos, productos que suponen, como vimos, el grueso de las compras on line.

Consejo 791: El cliente «derivado»

Estos datos se explican por el hecho de que no todas las empresas españolas de comercio on line disponen hoy en día del capital suficiente para generar presencia de marca, confianza y calidad del servicio, cualidades fundamentales para fidelizar al cliente y conseguir que se convierta en usuario habitual de nuestra página. Esto hace que en España sea más habitual que en el resto de Europa la figura del llamado «cliente derivado», es decir, aquel comprador que debería haber formalizado su adquisición a través de Internet,

pero que, por las reticencias habituales, desvía finalmente su decisión de compra hacia un canal comercial tradicional.

Consejo 792: Motivaciones y formas de pago

Para el cliente on line español, la principal motivación para comprar productos o alquilar servicios en la Red es la comodidad que brinda este medio, seguida del precio y la rapidez de la operación. Uno de cada diez clientes on line dice comprar en la Red por el mero hecho de probar. La forma de pago preferida por los usuarios de nuestro país sigue siendo la tarjeta de crédito (pese al recelo que esta forma de pago suscita entre mucha gente), seguida del pago contra-reembolso, una modalidad por la que opta hasta el 40% de los clientes, y la domiciliación bancaria.

C. EMPRESA-ADMINISTRACIÓN

Las Administraciones Públicas actúan como agentes reguladores y promotores del comercio electrónico, pero también como usuarias del mismo, por ejemplo en los habituales procedimientos de contratación pública o de compras. Además, la Red debería convertirse en un vínculo rápido, eficaz y habitual entre el ciudadano individual y la Administración, local, regional o nacional.

Consejo 793: Agilizar y aligerar

La característica fundamental de este tipo de comercio electrónico, que en su acepción inglesa se conoce como business to Administration (B2A) o business to Goverment, es su enfoque hacia los trámites existentes entre la Administración (cualquiera que sea el nivel de ésta), las organizaciones empresariales o sociales y los ciudadanos particulares. La adopción de procedimientos de comercio electrónico para hacer este tipo de gestiones busca básicamente la agilización de los pesados trámites burocráticos y permitir el acceso a los mismos desde un único punto, aunque sea virtual.





Consejo 794: Falta la necesaria seguridad

Los puntos más débiles de un sistema que aún está muy poco extendido son fundamentalmente las carencias de procedimiento. En la mayoría de los países europeos aún es muy escasa la difusión de Autoridades de Certificación, Centros proveedores de servicios de Certificación y Autoridades de Registro, imprescindibles para aportar la seguridad que necesita este tipo de transacciones, en las que entran en juego muchos datos personales y financieros. La inseguridad y falta de control que, en muchos casos, existe en la Red hacen que el envío de estos datos sea muy comprometido. Además, también se necesita una informatización previa de todas las entidades administrativas y una coordinación entre ellas.

Consejo 795: Declaración patrimonial

Un ejemplo de la modalidad de business to Administration es la Agencia Tributaria española, que obliga a las empresas cuya base imponible sea superior a los seis millones de euros a realizar sus declaraciones a través de Internet. Para las pequeñas y medianas empresas y para los ciudadanos particulares, este procedimiento aún es opcional en nuestro país, aunque en algunos países europeos, sobre todo del Norte de Europa, cada vez son más los ciudadanos que eligen esta opción.

C. 1. GOBIERNO Y CIUDADANO

Uno de los pilares de la sociedad de la información es la estructuración de las relaciones entre la Administración y los administrados. Los primeros pasos en este campo se han producido poniendo a disposición de los ciudadanos la información disponible sobre los procedimientos y notificaciones que realiza la Administración. En este sentido, en España, tanto la Administración central como la autonómica y la local, han dado un gran paso mediante la utilización de «portales» específicos. No obstante, como ocurre con el B2B y el B2C, España arrastra aún un retraso considerable con respecto a Europa en la gestión de las relaciones electrónicas entre la Administración y los ciudadanos.

Consejo 796: A la zaga europea

Atendiendo a los datos del Eurobarómetro y a los indicadores de servicios públicos que maneja la Unión Europea, y que establecen el grado de interacción digital de los servicios de cada país, se puede comprobar cómo España se encuentra aún lejos de países como Dinamarca, Holanda, Finlandia o Suecia, cuya Administración electrónica tiene un alto nivel de desarrollo, y el grado de interacción y servicio que mantiene con sus ciudadanos es calificado por éstos como altamente satisfactorio. La tardía implantación

DECLARAR POR INTERNET

Hacer la declaración por Internet es fácil. Primero, pedimos un certificado digital a la Fábrica de Moneda. Luego, vamos a nuestra delegación para identificarnos y pedir una clave que nos permita acceder al impreso electrónico sito en la página web de Hacienda. Una vez cumplimentado, podemos imprimir una copia como justificante.

de la gestión electrónica y el retraso tecnológico en nuestro país lastran este campo.

Consejo 797: Avances en el área tributaria

Aunque, como decimos, las posibilidades de efectuar transacciones con la Administración son todavía reducidas en nuestro país, en los últimos años se han producido significativos avances, sobre todo en el área tributaria. Así, los datos revelan que, durante el año 2000, más de 600.000 españoles realizaron su declaración de la Renta por Internet, y algunas Comunidades Autónomas y Ayuntamientos disponen además de la posibilidad de pagar tributos locales e incluso multas a través de la Red. Las debilidades del sistema español de relación electrónica Administración-ciudadano recaen, principalmente, en la posibilidad de gestionar documentación personal, acceder a los fondos de las bibliotecas públicas, la gestión sanitaria, la constitución y el registro de sociedades o los procedimientos públicos, entre otras muchas carencias.

Consejo 798: El proyecto CERES

Entre las iniciativas auspiciadas en los últimos tiempos por la Administración española para agilizar y modernizar la relación comercial Gobierno-ciudadanos está el llamado Proyecto CERES (siglas de Certificación Española). Este plan consiste en dotar a cada ciudadano de un certificado digital que, a efectos administrativos, tenga la misma validez que el documento nacional de identidad. El fin último sería el de establecer una Entidad Pública de Certificación, que permitiera autentificar y garantizar la confidencialidad de las comunicaciones entre los ciudadanos, las empresas o las instituciones y la Administración Pública, mediante redes abiertas de comunicación.

Consejo 799: Identidad y confidencialidad

El objetivo de CERES (y del proyecto de firma digital que lo acompaña) es dotar a las comunicaciones electrónicas entre los ciuda-



9135678012 C/PLATERÍAS 5 PTA 3 8H

danos y la Administración de la necesaria seguridad, hoy en entredicho. CERES sería un «intermediario» transparente para el usuario, que garantizase, tanto a los ciudadanos como a las Administraciones, la identidad de ambos participantes en una comunicación electrónica, y la confidencialidad e integridad de todos los mensajes enviados, los principales problemas que, como hemos visto, tienen todos los sistemas de intercambio por la Red, sean entre las empresas, entre los ciudadanos o con la Administración.

Consejo 800: La «democracia digital»

Aparte de las gestiones tributarias y de cobro, el siguiente nivel de la relación entre la Administración y los administrados (que, dado el estado actual del e-commerce español, puede sonar casi a ciencia ficción) correspondería a lo que se suele llamar «democracia digital»; bajo este pomposo término se incluirían aspectos como la participación directa del ciudadano en los asuntos públicos a través de la Red, el conocimiento y discusión de las actas parlamentarias, la realización de referéndum, consultas e incluso elecciones... Todas ellas, como decimos, son posibilidades cuya generalización parece aún muy lejana en nuestro país, aunque en honor a la verdad hay que decir que en este campo las iniciativas son muy limitadas en todo el mundo.

Consejo 801: Limar las distancias

En definitiva, se trata de que los Gobiernos pongan a disposición de ciudadanos, empresas y organizaciones sociales nuevas posibilidades de prestación de servicios públicos (algunas de ellas impensables sin las nuevas tecnologías) y limen la distancia que, a menudo, les separa del ciudadano de a pie. Además, la automatización de muchas de las tareas manuales haría factible una sustancial mejora en la eficacia, aceleraría los trámites, disminuiría los errores y aumentaría significativamente la rapidez administrativa.

E-COMMERCE, PROS Y CONTRAS

El comercio electrónico entre empresas, mediante sistemas de Intercambio Electrónico de Documentos (EDI), por ejemplo, existe desde hace más de una década y es anterior al uso generalizado de Internet. No obstante, ha sido la apertura al uso comercial de la Red y, en particular, el desarrollo de la World Wide Web, lo que ha extendido el e-commerce hasta el cliente final y, en fin, lo que ha permitido el auge, crecimiento y definitivo asentamiento de este sistema.

Consejo 802: Previsiones confusas

Las previsiones sobre la evolución del comercio electrónico en los próximos años (e

MÁS DE UNA DÉCADA

En el caso de España, por ejemplo, EDI se viene utilizando de forma creciente desde principios de los años noventa, sobre todo entre empresas del sector de gran consumo. No obstante, el comercio generalizado a través de Internet no inició un despegue claro en nuestro país hasta finales de la misma década de los noventa.

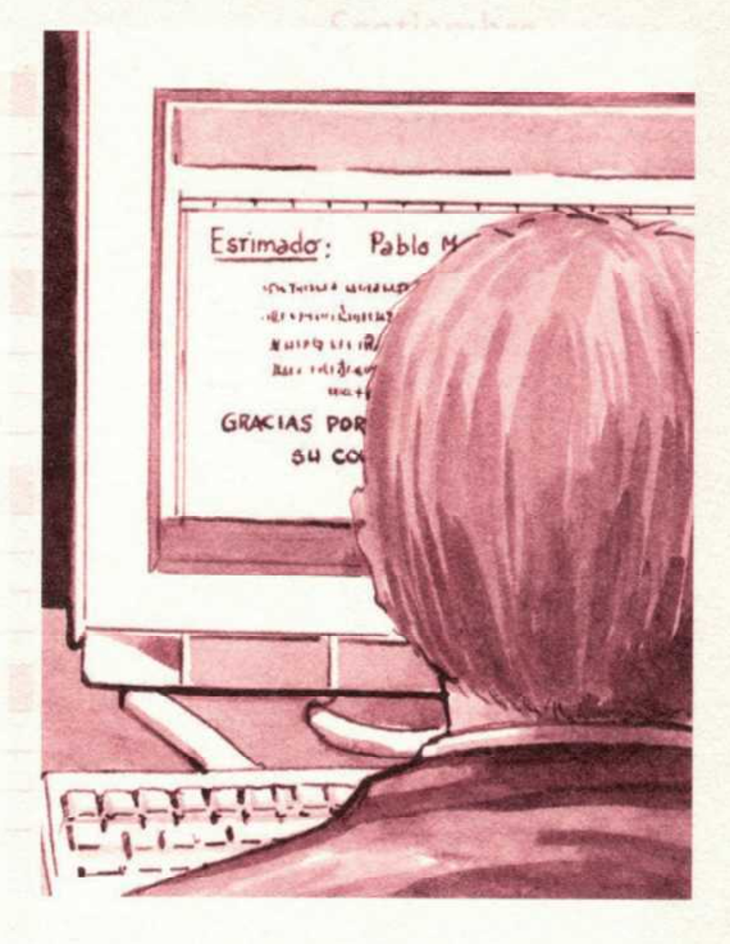
incluso las estimaciones de su volumen actual) son muchas veces bastante dispares: todo depende del organismo que proporcione los datos. Pero, al margen de las cifras concretas, el crecimiento del comercio electrónico está siendo tan grande que casi nadie duda del profundo impacto económico y social que traerá consigo en los próximos años. En consecuencia, todos los agentes involucrados, desde organismos internacionales y gobiernos hasta asociaciones sectoriales y empresas individuales, tratan de tomar las medidas necesarias para superar las barreras que dificultan el desarrollo del e-commerce y aprovechar al máximo sus ventajas.

A. VENTAJAS

Hasta ahora, ya hemos tenido oportunidad de ver algunas de las ventajas e inconvenientes del comercio electrónico, cualquiera que sea la modalidad que éste adopte. Para sistematizar y ordenar un poco el estudio, vamos a enumerar en este apartado los principales pros y contras inherentes al e-commerce. En los apartados siguientes, nos detendremos más despacio en dos de los inconvenientes que más obstáculos ponen al desarrollo de esta forma de comerciar: los problemas logísticos asociados al e-commerce y la falta de seguridad en la Red.

Consejo 803: Agilización y cooperación

El comercio electrónico permite agilizar y hacer más eficientes las actividades comerciales de cada empresa, así como establecer nuevas formas, más dinámicas, de cooperación entre las organizaciones empresariales, sean o no del mismo sector. Además, las nuevas posibilidades tecnológicas hacen po-



sible un mayor y más continuado contacto con el cliente, que, en teoría, puede acceder con más facilidad a todos los productos, prestaciones y servicios que le ofrece una empresa. El consumidor amplía así su capacidad de acceder prácticamente a cualquier producto y de comparar precios y calidades. Sistemas como el correo electrónico, los foros o las entrevistas virtuales permiten, además, que el comprador se convierta en un proveedor de información para la compañía.

Consejo 804: Fácil acceso a los mercados

El e-commerce reduce las barreras de acceso a los mercados actuales, en especial para pequeñas empresas que no pueden competir en medios e infraestructura con las grandes multinacionales. La interacción y coordinación



permiten también que las firmas pequeñas que operan en un mismo sector se agrupen en portales verticales temáticos para intercambiar información y conocimientos, optimizar esfuerzos y rentabilizar sus recursos.

Consejo 805: Sin intermediarios

El uso del comercio electrónico reduce o incluso elimina por completo los intermediarios de buena parte de los intercambios mercantiles. Esta reducción es especialmente significativa en la venta de productos en soporte electrónico (textos, imágenes, vídeos, música, programas informáticos) que se pagan y entregan directamente a través de la Red. La relación directa e inmediata entre proveedor y consumidor permite un significativo ahorro de los costes y, por consiguiente, un abaratamiento de algunos artículos, que redunda en beneficio del comprador. Lo cierto es que, aunque muchos intermediarios desaparezcan, el e-commerce hace que surjan otros nuevos. Igualmente, el comercio electrónico afecta al papel tradicional de otros actores, como las entidades financieras y fedatarios públicos.

B. INCONVENIENTES

Pero el comercio electrónico plantea también problemas nuevos o agudiza algunos ya existentes en el comercio tradicional.

Consejo 806: Vacíos legales

La rapidez del cambio tecnológico hace que aparezcan situaciones y problemas nuevos para los que no existe una normativa legal concreta, entre otras cosas porque la normativa va siempre a la zaga de los espectaculares avances informáticos. Por poner algún ejemplo, cada vez es más acuciante la necesidad de acuerdos internacionales homogéneos y bien definidos que armonicen las dispares legislaciones existentes en la actualidad sobre comercio electrónico. Además, conviene definir con exactitud la validez legal de las transacciones comerciales y los contratos «sin papel». El control de los intercambios internacionales, incluido el cobro de impuestos, y la protección de los derechos de propiedad intelectual, que contrarreste la aparentemente imparable «piratería» que asola, por ejemplo, a la industria musical, cinematográfica y editorial, son otras lagunas.

Consejo 807: Desconfianza del consumidor

Pero el evidente vacío legal no afecta sólo a los procesos de intercambio comercial y mediación entre las empresas, sino también a la protección de los consumidores. La aparente falta de control que existe en la actualidad en la Red posibilita que el usuario se vea sometido a un continuo bombardeo de publicidad no deseada (cuando no engañosa), fraudes, contenidos ilegales o prohibidos, uso abusivo de datos personales por parte de las empresas... Otro de los problemas clave (y, como vimos, uno de los frenos fundamentales para el desarrollo del B2C en nuestro país) es la falta de seguridad que los usuarios perciben en las transacciones y medios de pago electrónicos. La aparición de fórmulas y sistemas alternativos de pago no ha conseguido paliar de momento las pérdidas derivadas de esa falta de confianza de los consumidores en la seguridad de la Red. De ahí la importancia que tiene el rápido es-

tablecimiento de protocolos de seguridad y control eficientes para el comercio electrónico.

Consejo 808: Congestión y destreza

Desde el punto de vista del usuario, la Red presenta problemas adicionales, directamente relacionados con su empleo diario. Así, la congestión de Internet, sobre todo a determinadas horas del día, impide que muchos usuarios, que aún carecen de la tecnología que permite un acceso rápido y eficiente, mantengan una relación fluida con su interlocutor, en este caso la empresa de turno. Además, si el usuario no es muy ducho en la navegación (la relativamente reciente generalización de la Red en nuestro país hace suponer que es muy elevado el número de usuarios que aún no se pueden considerar expertos), suele tener dificultades para encontrar rápidamente la información que busca, comparar ofertas y evaluar, de alguna manera, la fiabilidad del vendedor y de sus productos y/o servicios.

Los problemas citados tienen, en mayor o menor medida, un componente legal o regulatorio y una vertiente claramente tecnológica, por lo que su solución requiere acciones en ambos sentidos. Un buen ejemplo de este doble componente de los problemas que plantea el comercio electrónico es la seguridad de las transacciones y pagos electrónicos, en particular a través de Internet. En los apartados siguientes analizaremos precisamente los problemas de seguridad y un aspecto que tiene connotaciones muy específicas en el mundo del e-commerce: la logística. Empecemos por este último punto.

C. LOGÍSTICA Y E-COMMERCE

El concepto de logística engloba todos los sistemas, procedimientos e instrumentos que posibilitan la rápida y correcta entrega de los productos y/o servicios que el cliente adquiere a una empresa determinada. Si este concepto es importante en el ámbito del comercio «real», se convierte en un aspecto fundamental en el mundo del comercio electrónico, donde el usuario no ve físicamente



los productos que adquiere y necesita un mecanismo que refuerce su confianza en los intercambios virtuales. La correcta entrega de los productos tangibles que se venden a través de la Red es, pues, el gran reto de la logística en el B2C. La fidelidad de un cliente de por sí promiscuo y con gran facilidad para cambiar de proveedor debe mantenerse con un excelente servicio, cumpliendo el compromiso logístico adquirido por la empresa.

Consejo 809: Un cuello de botella

Lo primero que hay que lograr para tener un buen servicio logístico es una correcta integración de todos los proveedores. No existe B2C sin haber resuelto antes el B2B, que permita la entrega rápida y fiable del producto o servicio. La integración de la cadena de suministro es un requisito indispensable para poder afrontar con garantías de éxito la satisfacción del comprador. Se dice que, en la actualidad, la logística es el cuello de botella del desarrollo del comercio electrónico. Hay datos que hablan por sí solos. Según un artículo publicado en octubre de 2000 en el diario digital Ciber Estrella, el 19,5% de las compras realizadas por Internet en España no llegó a entregarse. El mismo informe señala que sólo un 10% de los comercios en la Red brinda al cliente información sobre las existencias del producto en el momento de la compra. El 72% de los sitios no ofrece una fecha de entrega aproximada.

Consejo 810: El B2C complica la logística

Aunque la implantación de las grandes superficies comerciales vino a simplificar las tareas de logística (el consumidor se desplazaba al punto de venta, hacía la compra y, en la mayoría de los casos, se la llevaba a casa en su propio coche), con el B2C ocurre exactamente lo contrario: la selección y recogida de los productos elegidos por el cliente la tienen que hacer los empleados de la gran superficie y ésta tiene que entregar la compra al cliente a una hora determinada. En resumen, la generalización de la compra por Internet implica una mayor complejidad en los aspectos logísticos y, en consecuencia, un reto para las firmas implicadas.

Consejo 811: Logística urbana

Y no sólo tiene como consecuencia mayores costes para las empresas, sino también nuevos problemas en la propia logística urbana. La progresiva desaparición de la figura del ama de casa, como consecuencia de la irrupción de la mujer en el mundo del trabajo, hace suponer que las demandas de entrega se concentrarán en determinados días y horas (coincidiendo con la presencia en los hogares de alguien que pueda recibir el pedido), lo que puede suponer un nuevo problema en un tráfico de por sí muy denso y conflictivo.

Consejo 812: Anular la transacción

Al hablar de las características del comprador on line, ya vimos que la mayoría de los «ciberclientes» son exigentes, impacientes y no están dispuestos a esperar varios días para recibir lo que han comprado, entre otras cosas porque ya lo han pagado. Si en dos o tres días no tiene en casa su compra, el cliente empieza a ponerse nervioso y puede

solicitar a su banco que anule la transacción. En consecuencia, es evidente que si el pedido que hemos enviado a nuestro comprador se retrasa más de lo previsto (o simplemente él lo considera así), puede anular la operación, lo cual nos provocaría tres perjuicios:

1. Perderemos la venta.

2. Tendremos que asumir los costes de envío y devolución del pedido.

3. Es más que probable que le hayamos regalado un cliente a la competencia.

Consejo 813: Tenga lo que promete

Por otra parte, cuando una empresa cierra un pedido on line, está claro que está haciendo una venta en firme, con todo lo que eso implica, entre otras cosas que la empresa en cuestión tenga la absoluta certeza de que efectivamente tiene en stock el producto que ha vendido, porque, de no ser así, podría estar incurriendo en una estafa al vender algo que, en realidad, no tiene. De nada sirve garantizar que podemos fabricarlo o pedírselo al proveedor después de haberlo vendido, sobre todo porque, en ese caso, los plazos de salida del producto hacia el comprador serían excesivamente largos. Igual que en el comercio convencional, una empresa de e-commerce sólo puede vender aquello que tiene.

Consejo 814: ¿Propia o subcontratada?

La primera gran decisión que debe tomar una empresa de comercio electrónico desde el punto de vista de la logística es si va a tener sus propios almacenes (manipulando personalmente la mercancía y preparando los pedidos) o va a subcontratar un servicio externo que se haga cargo de este trabajo. Tenga en cuenta que la situación cambia considerablemente si se trata de una empresa de las que hemos llamado «dual», con presencia real y virtual, o si hablamos de una firma exclusivamente on line. En este segundo



caso, lo más normal es que la empresa no tenga ni almacenes, ni personal especializado en manipular la mercancía, ni experiencia en logística, por lo que parece evidente que la solución idónea sería subcontratar el servicio. Si hablamos de una actividad ya existente que se está trasladando a la Red, es probable que la empresa ya tenga almacenes propios y lleve tiempo gestionándolos con personal experto. En ese caso, habrá que decidir cuál es la fórmula más barata, rápida y eficaz.

Consejo 815: Qué software tenemos

De hecho, el aspecto económico no es el único factor a tener en cuenta para decidir si sería más práctico y rentable hacer externa toda la logística. El otro factor que influye decisivamente es el hecho de que el software, o programa informático, de e-commerce que vayamos a utilizar para nuestra tienda virtual gestione o no el control de stock on-line, es decir, sea capaz de informar al cliente de los productos y cantidades que tenemos y arbitre las soluciones informáticas necesarias para gestionar los pedidos y plazos de entrega. Si no tenemos un programa con estas características, no nos quedará más remedio que apoyarnos en una empresa de logística que nos preste el servicio.

Consejo 816: Vigile lo que contrata

Si la firma de comercio electrónico se decide por contratar una empresa que le lleve la logística, deberá tener mucho cuidado con las características de la misma y las garantías que ofrece. Una gestión eficaz de nuestro sitio web no puede verse empañada por deficiencias que escapen a nuestro control y, para ello, lo mejor es controlar la situación desde el primer momento. En primer lugar, una empresa de logística es, o debería ser, mucho más que una mera compañía de transportes. Debe ofrecer un abanico de servicios mucho más amplio; tres de los más importantes son:

Consejo 817: Almacenamiento

Una empresa de logística especializada en Internet puede almacenar los productos, mantenerlos, reponerlos y preparar los pedidos de manera rápida y eficaz por un coste mucho más bajo que el que le supondría a la empresa electrónica tener sus propios almacenes y mantenerlos. Como es obvio, el trabajo específico de un almacén incluye el transporte de la mercancía hasta el domicilio del cliente, en los plazos y condiciones previamente estipulados entre el usuario y la firma de comercio electrónico. Se da el caso de almacenes que trabajan a la vez para varias empresas de comercio electrónico.

Consejo 818: Stock on line

Las empresas de logística disponen de sistemas automatizados de control del stock online, que conectados al sitio web de la empresa electrónica, pueden aportarle a ésta un servicio imprescindible para cerrar sus ventas en función del stock disponible. Los programas informáticos de las empresas de logística actualizan permanentemente estos datos y se los presentan al cliente, en este caso la firma on line, por categorías o secciones. Por lo general, también proporcionan

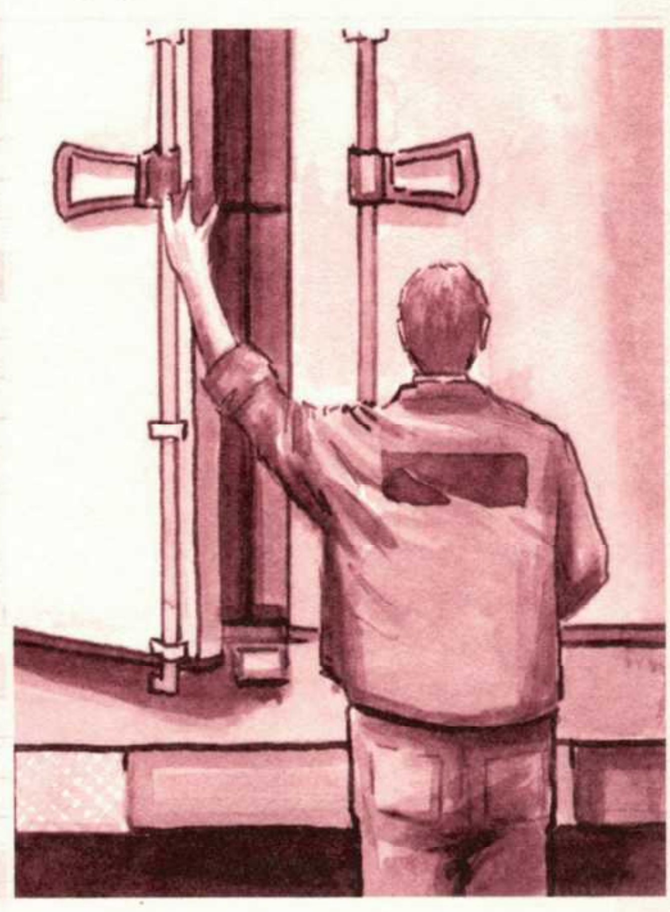
información sobre el ritmo de salida de los productos (lo que permite evaluar a la firma electrónica qué vende peor y qué mejor) y las necesidades de reposición en el almacén.

Consejo 819: Cuánto gasta en transporte

Otro de los aspectos fundamentales de la venta on line de un producto físico es que se necesita calcular con exactitud los gastos de envío del pedido hasta el domicilio del cliente, ya que tendrá que pagarlos junto con el importe de la mercancía. Sin embargo, no siempre es fácil hacer este cálculo. Tenga en cuenta que el coste del transporte depende de factores tan aleatorios como el peso del paquete, su volumen y el lugar de destino del pedido. Además, todos estos factores deben calcularse de forma combinada y con mucha precisión; cuando hablamos de pedidos complejos, que constan de varios productos, de pesos y tamaños dispares, evidentemente la cosa se complica mucho. No obstante, las empresas de logística disponen de tablas y programas de cálculo que, conectadas con la web de la firma on line, pueden brindarle a ésta una información puntual y muy precisa.

Consejo 820: Seguimiento de la mercancía

Es fundamental que la empresa de logística que subcontratemos tenga experiencia en comercio a través de la Red y que, además de las tres prestaciones que hemos visto, disponga de un sistema de seguimiento informatizado de la mercancía a disposición de los clientes; es lo que se ha dado en llamar sistema de tracking. Este procedimiento asigna a cada pedido que se está transportando un número identificativo concreto. Esos dígitos permiten que el cliente consulte, a través de la página web de la empresa de logística, la situación exacta en la que se encuentra su pedido y la fecha estimada de entrega. Además de tener información puntual, con estos datos el comprador puede formular sus quejas, si existe un desfase entre la fecha de entrega prometida y la real.



Consejo 821: Rápida preparación y envío

Aparte de proporcionar todos estos servicios, el hecho de que la mercancía que ofrece una empresa de comercio electrónico esté almacenada en unos locales subcontratados permite que su preparación y envío se realice de una forma mucho más rápida que si es la propia firma on line la que tiene que preparar el pedido, llamar a un transportista y esperar

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

que éste venga a recogerlo para su envío. Y, como ya hemos dicho, la rapidez de la entrega no es un valor añadido en el mundo del comercio electrónico, sino un valor clave que todas las empresas atienden prioritariamente.

Ahora bien, de nada sirve contratar una empresa de logística eficaz ni tener los mejores productos del mercado, si la página web de la empresa electrónica no informa puntual y detalladamente al posible comprador de todos los servicios que están a su disposición.

Consejo 822: Informe del plazo de entrega

Lo primero que tiene que hacer una buena página web es informar al cliente de forma clara y detallada del plazo previsto para la entrega, aunque sea demasiado largo. Es mejor comprometerse con una fecha concreta que dejar este dato en el aire y suscitar en el comprador recelos justificados. Recuerde, es preferible no cerrar una venta por establecer un plazo de entrega demasiado largo que arriesgarse a tener una devolución por comprometerse con una fecha imposible de cumplir o no especificar un día concreto de entrega. Además, es absolutamente imprescindible que la página web informe sobre el coste del transporte en el montante total del pedido, coste que, como decimos, debe abonar el cliente. Nadie está dispuesto a pagar cantidades adicionales, o sobre las que no le han informado, al recibir la mercancía.

Consejo 823: Dele su número de tracking

Cuando cierre la venta con el cliente a través de Internet, proporciónele su número de tracking o seguimiento del pedido; evidentemente, dicho número tendrá que habérselo facilitado antes el transportista de la empresa subcontratada (otra razón más que justifica el contacto permanente entre la compañía de logística y la firma on line). Cuando el cliente recibe el número de tracking de su pedido y el nombre de la empresa que se lo llevará a casa, se queda mucho más tranquilo: sabe que la mercancía ya ha salido de la tienda virtual, lo cual refuerza su confianza en que el producto «existe», y está en camino en manos de un tercero; además, en cierto modo, eso libra a la empresa electrónica de buena parte de la responsabilidad.

Consejo 824: Tracking con el móvil

Para facilitar al usuario la utilización del servicio de tracking, muchas empresas de transporte han arbitrado la posibilidad de que el cliente sepa exactamente cuál es el estado de su mercancía con sólo enviar un mensaje de texto con el teléfono móvil a la empresa de logística. Basta con que el cliente introduzca su número de tracking, que conoce a través de la página web de la firma on line,

EXPLIQUE CÓMO FUNCIONA

El sistema de tracking, o seguimiento virtual de los productos, es una de las grandes innovaciones del comercio electrónico, pero también una de las más desconocidas por el usuario común. Por eso, cuando la firma on line brinda al cliente su número de seguimiento, debe explicarle con todo detalle en la web cómo funciona.

y escriba en un texto lo que quiere saber exactamente: a qué hora salió el pedido, cuándo llegará a su destino, en qué punto del recorrido se encuentra, etc. Segundos después, la empresa de logística envía un mensaje análogo al móvil del usuario informándole de la situación.



Consejo 825: La logística española

Como ya dijimos en el apartado correspondiente, las empresas B2C en España están aún muy poco desarrolladas en comparación con buena parte de sus homólogas europeas. Del mismo modo, la mayoría de las empresas de logística tradicionales de nuestro país (que, en gran medida, son sólo compañías de transporte y paquetería) aún no han realizado el salto tecnológico que la adaptación al comercio electrónico les va a exigir. No obstante, hay otras que ya son conscientes del boom que va a suponer la generalización del B2C y han comenzado a posicionarse para afrontar el reto: algunas firmas ya han lanzado ambiciosas campañas de imagen y publicidad, han cambiado de nombre o readaptado el suyo para identificarlo con el comercio virtual, han creado asociaciones con otras empresas o han buscado capitales para financiar las nuevas y necesarias inversiones.

Consejo 826: Aún queda mucho por hacer

Sin embargo, el tipo de servicios que se presta, la metodología y los mecanismos de tracking y control de la mercancía que aplican las empresas de logística en nuestro país siguen siendo los mismos para el comercio on line que para el off line. Aspectos como la integración de los servicios de la propia empresa con los de la empresa cliente (es decir, la firma electrónica que exige que su producto sea entregado con las condiciones y en los plazos estipulados previamente con el comprador individual), el estudio sobre las características y exigencias del usuario final, el control de los stocks o la implementación de medios de pago aún no han sido revisados en profundidad para adaptarlos a las exigencias propias del e-commerce.

Consejo 827: Situaciones de caos

Las carencias y deficiencias que aún tienen, tanto las firmas on line como las empresas de logística subcontratadas por aquéllas, apenas se notan cuando las exigencias y demandas de los clientes se mantienen dentro

913567802
C/PLATERIAS 5
PTA 3 8H

de unos niveles aceptables. Sin embargo, en situaciones excepcionales, cuando se incrementa sustancialmente el volumen de los pedidos y los usuarios multiplican sus compras por Internet (esperando, claro, que los artículos lleguen a su casa en los plazos y con las condiciones contratadas), se producen auténticas situaciones de caos. Los expertos en comercio electrónico estiman que buena parte de las empresas electrónicas y de las compañías de logística ubicadas en nuestro país no son capaces de responder con solvencia a la elevada demanda que se produce en fechas tan señaladas como Navidades, fin de año o los largos periodos vacacionales.

Consejo 828: Falta de automatización

En fechas tan señaladas, se hace muy evidente la falta de automatización de los procesos logísticos, y los retrasos en las entregas y problemas de descordinación inherentes a la falta de preparación producen quejas y descontentos que minan, más si cabe, la confianza de los usuarios en las compras virtuales. El primer paso para lograr que se afiance el B2C deben darlo las propias empresas, y sólo lo conseguirán si implementan los mecanismos necesarios para que su oferta virtual y la entrega de los productos no tengan deficiencias insalvables. La confianza de los usuarios en el comercio electrónico pasa por una confianza previa en las firmas que lo auspician y lo hacen posible.

Consejo 829: Un orden de prioridades

Un estudio reciente sobre la adaptación de las empresas de logística españolas al cambio tecnológico y a Internet pone de manifiesto que la mayoría de las compañías, a pesar de conocer la importancia de su presencia en la Red de redes, dan prioridad en sus páginas webs a los contenidos corporativos y a la propia imagen. Esto, claro, no estaría mal si no se hiciese en detrimento de la presentación de la oferta de servicios y soluciones on line que la firma puede brindar.

Consejo 830: No basta la readaptación

Todavía son pocas las operadoras logísticas que han desarrollado soluciones completas e integrales de e-commerce, que permitan a los clientes y usuarios finales encontrar respuesta a todas sus necesidades. Es cierto que hay compañías logísticas que tienen experiencia sobrada y una solvencia demostrada en la gestión y tratamiento de problemas en el mundo del comercio tradicional. Pero, no lo olvidemos, el e-commerce es una forma de transacción mercantil que exige soluciones específicas (tecnológicas, organizativas y logísticas), y no basta con una simple readaptación basada en retoques superficiales y que olvide la esencia del e-commerce.

PAGA EL CLIENTE FINAL

La ausencia de compañías logísticas especializadas en el comercio por Internet hace que muchas empresas electrónicas opten por autogestionar la coordinación de stocks y servicios, con los errores propios de su inexperiencia. El resultado final es que se resiente mucho la calidad del servicio que recibe el comprador individual.

Consejo 831: Mucho más que transporte

Y, recuérdelo, el «ciberusuario» es muy exigente y selectivo. El cliente que se acerca a Internet lo hace con grandes expectativas, convencido de que va a encontrar lo que busca, atraído por una promoción concreta que le ha parecido especialmente interesante o por un precio del producto que no tiene competencia off line. Pero, además, su alto nivel de exigencia hace que este usuario demande continuamente información y servicios que hagan atractiva su navegación y complementen su actividad mercantil. En definitiva, la logística on line no consiste sólo en transportar paquetes de un lugar a otro.

Consejo 832: Grandes y pequeñas

En suma, las empresas dedicadas a la paquetería y al transporte urgente tienen grandes oportunidades abiertas en Internet, no sólo como proveedoras de servicios de transporte, sino también en la oferta de información, en el desarrollo de servicios facilitadores de la navegación y uso comercial de la Red, y en el diseño de soluciones integradas de e-commerce, que ofrecer a sus empresas clientes. Y las enormes posibilidades que ofrece Internet no sólo están al alcance de las grandes compañías, sino también de las pequeñas y medianas empresas: una Pyme puede beneficiarse de las ventajas de su localización, de su especialización y de su conocimiento del entramado empresarial y del perfil de los clientes de su ciudad para posicionarse en el mundo virtual.

D. SEGURIDAD EN LA RED

La seguridad, tanto desde el punto de vista técnico (algoritmos de cifrado, longitud de claves...), como desde el punto de vista de percepción de los usuarios, es un aspecto clave para generar en las empresas y en los consumidores la confianza necesaria para que el comercio electrónico se desarrolle y alcance las cotas que inicialmente se habían previsto, sobre todo en las empresas B2C.





Consejo 833: Mecanismos de seguridad

La necesidad de generar confianza (en la que coinciden tanto las organizaciones empresariales como las Administraciones locales, regionales o nacionales) es especialmente importante debido a que Internet es una red abierta y a la sensación de inseguridad (quizás, a veces, excesiva) que esto produce en los compradores. Esta sensación negativa puede cambiar con la familiarización de los usuarios con determinados sistemas y protocolos de seguridad, como los mecanismos de cifrado y de firma digital, el uso de tarjetas inteligentes como soporte de almacenamiento de claves privadas o la aparición de escrupulosas autoridades de certificación de claves públicas, en especial si se trata de entidades con una imagen tradicional de fiabilidad, como bancos, asesorías o notarios.

Consejo 834: Cuatro principios básicos

La Unión Europea ha realizado en los últimos años un esfuerzo considerable para garantizar la seguridad de las redes telemáticas, y especialmente de Internet, cuyo uso se ha generalizado. En este sentido, los organismos europeos han arbitrado una serie de medidas y protocolos tendentes a evitar los peligros y a garantizar cuatro principios básicos:

1. Principio de autenticidad. Es decir, que la persona o empresa que dice estar al otro lado de la Red sea quien dice ser.

2. Principio de integridad. Que lo enviado por Internet no haya sido modificado.

3. Principio de intimidad. Que los datos transmitidos entre un emisor y un receptor no hayan sido vistos por terceras personas, ajenas al proceso, durante el intercambio.

4. Principio de no repudio. Que lo transmitido no pueda ser repudiado o rechazado.

Consejo 835: Seguridad en el pago

Lamentablemente, estos cuatro principios fundamentales son sólo teóricos, porque la terca realidad demuestra que el comercio electrónico actual parece incapaz de garantizar que todos ellos se cumplan a la vez, ya que cuando se cumplen uno o dos, no suelen cumplirse los demás. Así, por ejemplo, en el caso del comercio electrónico entre las empresas y el consumidor individual o B2C, vemos que no está garantizada la seguridad en el pago: durante el trasiego informático, el número de la tarjeta de crédito del comprador puede ser visto por cualquier persona que entienda de Internet y sepa manejarse un poco en el mundo virtual.

Consejo 836: Un protocolo de seguridad

Para evitar este peligro y garantizar el secreto de la comunicación, es decir, el principio de intimidad, los expertos han ideado un sistema de intercambio de datos que hoy en día aplica la mayoría de las firmas de e-commerce. Nos referimos a un protocolo específico y seguro de comunicación que en el mundo de Internet se conoce por SSL, siglas de la denominación inglesa secure sockets layer. Los servidores seguros SSL permiten la trasmisión de los datos de la tarjeta de crédito sin que ninguna persona ajena al proceso de in-

tercambio los pueda capturar para hacer un uso fraudulento de los mismos.

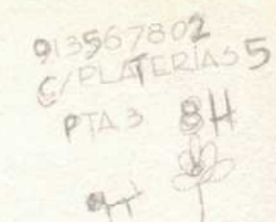
Consejo 837: No se fían de los vendedores

No obstante, la desconfianza de los usuarios no es sólo por temor a los posibles «piratas informáticos» que pululan impunemente por la Red, sino que, en muchos casos, se extiende a la propia empresa vendedora. Muchos usuarios de la Red recelan de empresas on line que operan en el mundo virtual y cuya solvencia no está suficientemente contrastada. Así, el uso del protocolo de seguridad SSL no impide que el usuario destierre todos sus temores, ya que el vendedor puede llevar a cabo cualquier tipo de fraude con total impunidad; no en vano, tiene el número de su tarjeta de crédito y nadie puede garantizar la integridad del documento de pago. Esta natural desconfianza difícilmente se puede salvar y, en principio, sólo las empresas prestigiosas y con una reputación contrastada gozarían del favor del cliente.

Consejo 838: Fraude a la empresa

Pero casi todo puede tener una doble lectura. El cliente no tiene por qué ser siempre la persona perjudicada o estafada en el mundo del comercio electrónico. Las empresas que operan en la Red también pueden tener problemas de seguridad. Por ejemplo, el cliente que paga en Internet con una tarjeta de crédito puede negar la compra del producto y el banco estará obligado a devolverle el dinero, porque, como establece la ley, la tarjeta no ha sido presentada directamente ni identificada electrónicamente. En este caso, el principal perjudicado (aparte del banco, que tiene que devolver el dinero al cliente) sería la empresa proveedora del artículo, que no podría recuperar el producto o servicio vendido. En el caso de los intangibles, es decir, los productos que no necesitan traslado físico o los servicios que se disfrutan sin intermediarios, el problema sería aún más acuciante: la empresa no podría demostrar dónde ha ido a parar el producto o servicio contratado y, por tanto, si se ha cometido fraude.





Consejo 839: Elevadas comisiones

Pese a la existencia de protocolos de comunicación seguros, como el mencionado SSL, lo cierto es que muchos «ciberclientes» siguen haciendo sus compras y «colgando» los números de sus tarjetas de crédito en páginas no seguras. Eso hace que, algunas veces, dichos números sean robados por avezados «piratas informáticos», que los utilizan para hacer compras fraudulentas. Para intentar contrarrestar estas prácticas, las entidades de crédito han optado por añadir una comisión en las compras bastante elevada, lo que encarece considerablemente los «ciberproductos». Al final, el atractivo de comprar por Internet (la posibilidad de encontrar artículos más baratos que en el mundo «real») queda anulado por estas altas comisiones.

Consejo 840: Métodos combinados

Para garantizar la seguridad tanto del vendedor como del cliente, los expertos en comercio electrónico decidieron utilizar protocolos de comunicación seguros, como el citado SSL, y la llamada firma electrónica, a la que ya nos hemos referido en un apartado anterior. Esta práctica permite que el cliente navegue con seguridad por las páginas comerciales de la Red y pueda volcar en ellas sus datos personales y financieros con garantías y que, al mismo tiempo, las empresas tengan una prueba fehaciente de que, en efecto, el cliente ha realizado la compra del producto o servicio. Cuando el cliente suscribe la oferta y la rubrica con una firma electrónica, la empresa vendedora dispone de una prueba de compra con igual valor jurídico que la firma manuscrita y se garantiza la viabilidad de uno de los cuatro principios que antes mencionábamos, el de no repudio: si el comprador niega haber adquirido el producto, el vendedor puede probar ante los tribunales que la compra fue hecha por el autor de dicha firma electrónica. Por tanto, la razón última de este tipo de firma es que el emisor sea reconocido por el receptor de un texto o mensaje como el autor del mismo.

Consejo 841: La «encriptación»

Otro procedimiento de seguridad cada vez más utilizado en el mundo del e-commerce es la llamada encriptación. La finalidad del encriptado es que el emisor envíe un mensaje que sólo puede leer el receptor directo del mismo. Existen dos tipos de encriptado: la encriptación simétrica, que obliga a los dos interlocutores (el emisor y el receptor del mensaje o documento de compra) a utilizar la misma clave para encriptar y desencriptar (o codificar y decodificar) el mensaje, y la encriptación asimétrica o criptográfica de claves públicas, que está basada en el concepto de «pares de claves», de forma que cada uno de los elementos del par (una clave) puede

QUÉ ES LA FIRMA ELECTRÓNICA

Una firma electrónica es un conjunto de caracteres que acompaña a un documento o fichero, acreditando quién es su autor y que no ha existido ninguna manipulación posterior de los datos. Para firmar un documento digital, su autor usa su propia clave secreta, a la que sólo él tiene acceso, lo que impide que después pueda negar su autoría.

encriptar información que sólo el otro componente del par (la otra clave) puede desencriptar. El uso de la encriptación garantizaría, al menos en teoría, dos de los principios básicos que la UE quiere mantener en el mundo del comercio electrónico: el de intimidad y el de integridad, al preservar los textos digitales de posibles alteraciones hechas por terceras personas no autorizadas.

Consejo 842: Otras preocupaciones

Sin embargo, la seguridad de las redes telemáticas, en este caso de Internet, es sólo uno de los factores que intervienen en la seguridad del comercio electrónico en su conjunto. Ya hemos mencionado en varias ocasiones que la reticencia de los usuarios a enviar los datos de su tarjeta de crédito a través de la Red, pese a la extensión de los protocolos de seguridad que hemos descrito, frena el avance del comercio on line, sobre todo en Europa. No obstante, en Estados Unidos, donde sus ciudadanos están más familiarizados con las compras a través de Internet (y con las compras a distancia en general), estas reticencias no son tan importantes y las preocupaciones de los usuarios son otras.

Consejo 843: Preguntas sin respuesta

Más que de la seguridad en el pago, los usuarios más habituados a las compras electrónicas empiezan a preocuparse sobre todo por problemas como: ¿es el vendedor fiable?, ¿podré devolver el producto si no me gusta?, ¿utilizará la empresa mis datos personales para enviarme publicidad o información que no deseo recibir?, ¿cederá esos datos a otras empresas?, ¿tiene validez un contrato, pedido o factura elaborados electrónicamente?

Consejo 844: No es sólo cómo pagar

Así, aunque las características de seguridad intrínseca de las redes y sistemas de co-



mercio electrónico son, obviamente, muy importantes, en el futuro el hecho de que los usuarios consideren el e-commerce como suficientemente seguro quizás dependa menos de los detalles técnicos y más de otras cuestiones, como la confianza que inspiren las empresas vendedoras, distribuidoras, de logística o financieras. El comprador on line avezado volverá la vista a aspectos como la existencia y difusión de normas legales que limiten la responsabilidad del cliente en caso de un uso indebido de su tarjeta de crédito; la articulación de mecanismos que le garanticen su derecho a devolver un producto comprado en Internet, si no está satisfecho; la creación de códigos éticos de comportamiento de las empresas que operen en la Red, y de procedimientos de solución de conflictos rápidos y efectivos.

A modo de compendio, y para terminar este apartado, vamos a enumerar en forma de consejos las premisas básicas que ningún internauta debe olvidar a la hora de realizar sus compras en la Red. Abundamos en la idea de que la seguridad en Internet depende no sólo de aspectos técnicos y legales, sino también de que todos los actores implicados en el e-commerce (empresas, clientes, compañías de logística, bancos, administraciones) actúen con criterios éticos y sean capaces de inspirarse la necesaria confianza mutua.

Consejo 845: Constate su seguridad

Antes de dar su nombre, dirección, teléfono, correo electrónico o los datos de su tarjeta de crédito, constate que efectivamente está navegando por un sitio web seguro, o al menos con las características que, en teoría, lo acreditan como tal. Hay una serie de indicios inequívocos; asegurése de que la página web en cuestión tiene un símbolo o icono que representa un candado o una llave, según el navegador que utilice el usuario, y que generalmente aparece en el ángulo inferior izquierdo de la pantalla. Otro elemento que ratifica la confiabilidad del sitio en el momento de hacer una compra es que la dirección de la página empiece con «https://m y las siglas SSL (siglas inglesas del protocolo de seguridad que hemos descrito anteriormente). Todos estos datos garantizan que la información que intercambien emisor y receptor sólo podrá ser utilizada por ambos.

Consejo 846: Decida usted y sólo usted

Recuerde que en una página web comercial segura, la información que usted, usuario, envíe, se codifica o encripta gracias a unas claves que sólo conocen el emisor y el receptor de dicha información. Además, los datos que usted suministre a la empresa se almacenan en una base de datos segura que, en principio, sólo puede utilizar la empresa receptora. Si la citada compañía desea pasar su información a otras empresas, debe comunicárselo previamente y, desde luego, le debe dar el derecho a negarse. Constate si existe una casilla de verificación en el sitio web y sea usted quien decida si quiere que se divulguen o no sus datos personales.

Consejo 847: Cuidado con el e-mail

No envíe nunca los datos de su tarjeta de crédito a través de un correo electrónico, por mucho que la empresa en cuestión se lo pida; el e-mail no es, hoy por hoy, una forma de

comunicación con garantías absolutas de seguridad y, por consiguiente, cualquier persona que navegue por la Red en ese momento puede copiar esa información con relativa facilidad. Además, es muy importante que compruebe escrupulosamente los datos de su tarjeta de crédito, por si hay entradas sospechosas o movimientos injustificados; si ve alguna parte sombreada, cuestiónese la transacción, y recuerde que siempre le queda la posibilidad de anular esa tarjeta.

Consejo 848: Personalice sus claves

Cuando se inscriba en un sitio web comercial y le pidan que introduzca un código, use claves personales basadas, si es posible, en asociaciones de ideas difíciles de adivinar. En la medida de lo posible, evite números que tengan que ver con su fecha de nacimiento, su número de teléfono, el número de su tarjeta de crédito... (recuerde que esos datos también los va a añadir en la página y nadie le garantiza que no van a ser descifrados), y, desde luego, cambie la clave con relativa frecuencia. La mayoría de las páginas webs comerciales recomiendan a sus usuarios que empleen códigos personales.

Consejo 849: Guarde la documentación

Sea precavido. Guarde un registro pormenorizado de todas las transacciones comerciales que ha efectuado a través de la Red; imprima los recibos de las operaciones, los detalles de la página web que ha usado y, si es posible, la página web completa; escriba los registros y la dirección de facturación; guarde copias de todos los correos electrónicos que ha enviado y recibido del proveedor.

Consejo 850: Ojo con los falsos reclamos

En algunos aspectos, el comercio virtual no difiere en absoluto del convencional. Piense bien lo que va a comprar antes de adquirirlo



y, desde luego, determine si lo necesita o no. Resguárdese contra la publicidad engañosa: si el anuncio en línea, el e-mail de propaganda o los reclamos de la página web suenan demasiado bien para ser verdad, probablemente sean un fraude. Tenga en cuenta que las páginas y sitios webs comerciales son verdaderos «zocos» virtuales que pretenden atraer al cliente a primera vista y, en consecuencia, la presentación atractiva de la mercancía es un reclamo fundamental. El diseño, maquetación y presentación de las páginas, cada vez más sugerente y sofisticado, está orientado, precisamente, a la captación del comprador.

Consejo 851: Cuidado con los extras

Recuerde que los extras y suplementos económicos «escondidos» pueden aumentar considerablemente el precio final de los productos adquiridos a través de la Red. Los costes de correo, transporte y empaquetado, el IVA o los cargos suplementarios a los clientes para las mercancías que provienen de un país extranjero pueden incrementar mucho el precio final de la compra. Obviamente, la ley obliga a que el comprador corra con estos gastos, pero conviene que determine de antemano con la empresa el importe total de la compra, incluidos todos los costes adicionales, para evitar el cobro de suplementos inesperados cuando le entreguen el pedido.

Consejo 852: La credibilidad de la firma

El vendedor es quien fija los plazos de entrega y cuándo y en qué condiciones le va a hacer llegar su pedido. Ante eso, el cliente tiene poco que hacer, salvo, claro, cambiar de empresa si las condiciones establecidas no le convencen. Pero, una vez que nos hemos decidido por una compañía determinada, la única «garantía» que nos asiste como consumidores es la confianza o credibilidad que nos merezca la empresa elegida. En un mundo con tantas reticencias como el virtual, las organizaciones que acaban imponiéndose y gozando del favor de los usuarios son aquellas que tienen una trayectoria intachable.

Consejo 853: Reclame y quéjese

Y, por último, recuerde el derecho que le asiste a reclamar y a quejarse ante cualquier problema. No deje que los presuntos fraudes o timos electrónicos queden impunes, ya que ello redundará en su propio perjuicio y en el de la credibilidad del e-commerce. Si tiene dificultades con una compra en línea, póngase en contacto con la Oficina local de Normas Comerciales Electrónicas, con la Oficina del Defensor del Consumidor de su ciudad o, directamente, con la policía local.

Consejo 854: No es una actividad de riesgo

En conclusión, comprar por Internet no tiene por qué ser una actividad de riesgo para las partes implicadas en las transacciones o, al menos, no más que cualquier otro tipo de compra. De hecho, subsanar las actuales reticencias de los usuarios de la Red depende de medidas que no es muy difícil adoptar. Bastaría simplemente con que compradores y vendedores tuvieran un marco de referencia definido por terceros y avalado por organismos internacionales. Ese marco, que es-

tablecería las pautas legales y tecnológicas necesarias, debería ir acompañado también por un comportamiento ético intachable. Mientras no sea así, el e-commerce será sólo resultado de un acto de buena fe.

E-PUBLICIDAD Y E-MARKETING

A lo largo de este libro, ya hemos visto la enorme importancia que tienen el marketing y la publicidad en el mundo de las ventas. Cuando hablamos de comercio electrónico, obviamente la importancia de ambos conceptos sigue siendo fundamental, máxime si, como hemos visto, el e-commerce no ha alcanzado el desarrollo que se esperaba de él en los primeros años. La publicidad y el marketing en la Red no difieren sustancialmente de sus homónimas en el mundo «real», pero, aunque las reglas básicas siguen siendo las mismas, lo cierto es que la peculiaridad del medio impone normas nuevas y su imparable difusión abre enormes expectativas. En este apartado, analizaremos por separado la e-publicidad y el e-marketing, y estableceremos las diferencias y similitudes que tienen con la forma de entender ambos conceptos en el mundo de los negocios tradicionales. Si una firma electrónica inaugura un sitio web y quiere potenciarlo, si lanza al mundo virtual un nuevo producto o servicio con la intención de venderlo o si quiere que los usuarios (cuantos más, mejor) se familiaricen con una marca de vanguardia, no hay duda: esa firma necesita una campaña de e-publicidad y sólidas estrategias de e-marketing.

A. E-PUBLICIDAD

El comercio electrónico surgió con una fuerza inusitada que, como hemos visto, el tiempo se ha encargado de minimizar, sobre todo en las organizaciones de B2C, orientadas específicamente al cliente final.

Consejo 855: Revisar viejos esquemas

Los profesionales y agencias de publicidad también parecieron sucumbir a este deslumbramiento inicial y, de hecho, muchos vieron



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

en Internet la posibilidad de llegar a millones de potenciales compradores y, por lo tanto, de alcanzar pingües beneficios. No obstante, hoy en día muchas empresas de comercio electrónico no se benefician del verdadero poder de la publicidad en Internet, porque no reconocen las diferencias claves entre la publicidad tradicional y la virtual. No es que Internet haya inaugurado una «nueva publicidad», pero sí es cierto que deben revisarse algunos esquemas para adaptarlos al medio. Veamos algunas de esas diferencias.

Consejo 856: «Empujar» el mensaje

La primera y principal diferencia entre la publicidad tradicional y la publicidad en Internet es la manera en que una y otra utilizan las estrategias orientadas específicamente al consumidor. La publicidad de las empresas tradicionales se basa fundamentalmente en una idea: empujar el mensaje hacia los potenciales clientes, meterles por los ojos las virtudes del producto o servicio que la empresa en cuestión quiere venderles. Es evidente que cualquier anuncio de televisión, prensa o radio, cualquier folleto comercial o cualquier valla publicitaria se fundamenta en este principio: es un mensaje unilateral de la empresa hacia el consumidor.

Consejo 857: Atraer al posible comprador

En Internet, la publicidad es, o debe ser, diferente. En la Red, el anunciante debe intentar atraer al consumidor hacia su mensaje. Una empresa electrónica no puede limitarse a «colgar» una página web comercial y esperar que ella, por sí sola, alcance su target. Entre otras cosas porque esta forma de actuar implicaría que estamos desaprovechando las posibilidades de un medio con un enorme potencial publicitario y promocional.

Consejo 858: Las ventajas del multimedia

El carácter multimedia de Internet es un valor añadido que resulta fundamental para las empresas electrónicas. La posibilidad de combinar diferentes medios y lenguajes, y hacerlo a un costo relativamente bajo en comparación con la publicidad tradicional, da una idea de la potencialidad de la Red. Si una empresa convencional quiere enseñar su producto «en acción», y enseñárselo a mucha gente, necesitará invertir mucho dinero en una costosa campaña publicitaria en televisión; una cuña de radio le costará algo menos, y menos aún un anuncio en prensa, una valla publicitaria o un folleto, pero, evidentemente, ninguno de estos medios goza del alcance, la difusión y el atractivo visual que tiene una página web bien programada y diseñada. La naturaleza multimedia de la Red permite aunar en un solo soporte todas las posibilidades (imágenes, texto, audio, vídeo,

CAPACIDAD PROMOCIONAL

La potencialidad publicitaria de la Red no reside sólo en la innovación tecnológica (que, de por sí, supone una verdadera revolución), sino en la posibilidad de establecer una comunicación continua, libre, cercana e inmediata entre emisor y receptor. Obviar esa posibilidad es desperdiciar la enorme capacidad de promoción de la Red.

PLANNING

animación, correo, distribución inmediata de muestras, interacción con la empresa proveedora...). La e-publicidad permite crear un sitio vivo, dinámico y atractivo, que atraiga al posible cliente y le haga sentirse partícipe.

Consejo 859: El anuncio «vive y respira»

Un anuncio virtual supera con creces la definición y características de un anuncio convencional. De una manera gráfica, podemos decir que un anuncio electrónico «vive y respira», y el hecho de que el usuario pueda interactuar con él abre infinidad de posibilidades que la empresa de e-commerce debe aprovechar al máximo para optimizar los resultados de dicho anuncio. Además, la propia compañía puede usar el anuncio para mucho más que una simple promoción: por ejemplo, un anuncio «vivo», sito en una página web de Internet, permite que la empresa recoja en tiempo real comentarios e información de los propios usuarios y elabore encuestas integradas, cuya utilidad es valiosísima para detectar tendencias en el mercado. En definitiva, publicidad e investigación de mercados se unifican en un solo soporte.

Consejo 860: «Mágica» bidireccionalidad

La posibilidad de interacción entre comprador y vendedor ha revolucionado sustancialmente el mundo de la publicidad. Hasta la irrupción de Internet y las empresas de comercio electrónico, la publicidad era un medio de comunicación básicamente unidireccional: el anunciante pretendía llegar a su audiencia, y ésta sólo podía responder de dos maneras: o dejaba que el mensaje le llegara o lo evitaba con los medios que tenía a su alcance (hacer zapping, pasar la página de la revista o periódico...). Si la empresa quería intercambiar ideas y comentarios con sus clientes, sólo podía optar por sistemas costosos y, generalmente, complicados de poner en marcha: cupones, encuestas telefónicas, telemarketing, sondeos, entrevistas... La bidireccionalidad de la Red, inmediata y en



tiempo real, anula todas esas limitaciones. Internet permite un contacto directo y permanente entre emisor y receptor, y una retroalimentación continua con las dudas, quejas, sugerencias o noticias de la otra parte.

Consejo 861: Receptor activo e inquieto

Otra de las ventajas de la e-publicidad con respecto a la publicidad tradicional es la tipología del usuario al que va dirigida. El «cibercliente» suele ser una persona predispuesta, receptiva y abierta a los estímulos que las empresas electrónicas le brindan a través de la Red. La e-publicidad se dirige normalmente a un target activo, curioso e inquieto; los internautas que navegan por el «ciberespacio» lo hacen buscando algo (y, lo que es más importante, buscándolo activamente) y suelen responder de forma positiva a todos los reclamos que se encuentran por el camino. El receptor de la publicidad convencional, salvo que el producto o servicio en cuestión le interese especialmente, suele tener una actitud mucho más pasiva.

Consejo 862: Invite al usuario

La primera ley no escrita de la publicidad «ciberespacial» es invitar al usuario a entrar en comunicación con la empresa electrónica. Ya lo hemos dicho, pero no está de más recordarlo: si usted, empresario digital, tiene un mensaje para un público determinado, no basta con poner un anuncio estático en una «pared digital», tiene que involucrar a ese cliente activo que hemos descrito de forma que pueda satisfacer su necesidad de información, interacción o diversión. Así, logrará un mayor nivel de comprensión de su mensaje publicitario que de una forma unidireccional.

Consejo 863: La interactividad es la clave

Y es que una buena página web, atractiva y útil para el consumidor, es mucho más que una oferta de productos medianamente interesante o un diseño muy vanguardista. Todo eso, desde luego, es muy importante, pero por sí solo no basta para captar la atención del internauta. La clave reside en un concepto que ha aparecido ya varias veces: interactividad. Es preciso que la página web esté programada y diseñada de forma que le brinde al usuario una inteligente y equilibrada combinación de esfuerzo y recompensa; hay que convencer al navegante de que está consiguiendo la información de manera activa y no de que la está recibiendo sin poner nada de su parte. Ahora bien, los datos no pueden ser tan inaccesibles que el usuario medio no sea capaz de llegar a ellos.

Consejo 864: El 90% de la atención

Los últimos estudios sobre la relación hombre-máquina revelan que una página o un sitio web con un nivel de interactividad equilibrado puede conseguir un grado de receptividad en el usuario de hasta el 90%: el «cibercliente» está concentrado, casi absorto, en lo que hace, y apenas se distrae con los estímulos externos. Si la página en cuestión es un sitio comercial, la deducción es sencilla: el 90% de la atención del consumidor está puesta en la gama de productos y/o servicios que se ofertan. En definitiva, el sueño de cualquier director de marketing.

Consejo 865: Los fallos de los sitios

Por tanto, las posibilidades promocionales que brinda a una empresa electrónica una página bien planteada son enormes. Si hay bastantes oportunidades de interactividad y un alto nivel de interés en la información, el usuario entra en un estado mental altamente positivo para los intereses de la firma: el internauta pierde la noción del tiempo y se concentra totalmente en su navegación. Entonces, ¿por qué no acaban de cuajar todas las posibilidades publicitarias de Internet con esta enorme potencialidad? Quizás la respuesta sea que la mayoría de los sitios webs carece de la operatividad que hemos descrito y adolecen de fallos que liman las enormes posibilidades de Internet.

Consejo 866: Funcionalidad y pragmatismo

Además, hay veces que los diseñadores y programadores de sitios webs comerciales olvidan un concepto fundamental para el usuario: la funcionalidad, el pragmatismo. El cliente quiere llegar a Internet y ver todo lo que esconde la Red, pero también quiere verlo de manera rápida y práctica. El usuario medio es incapaz de esperar más de dos minutos para que se descargue un gráfico demasiado pesado o un vídeo exasperadamente lento (salvo que esté muy interesado en ver precisamente esos archivos). Hay páginas con contenidos espectaculares, atractivos archivos de sonido y abundante información, pero todo eso no sirve de nada si se queda en el limbo de la Red y no llega a un internauta, que, no lo olvide, navega de forma rápida, impaciente y compulsiva, y rara vez se detendrá más de un minuto en una página que le haga perder mucho tiempo. Para publicidad estática, ya tiene la convencional. La lentitud de descarga aborta la necesaria fluidez de Internet.



Consejo 867: Qué equipo tiene el cliente

Para eso, es clave que la página en cuestión esté pensada para ser descargada en un equipo estándar, que no tiene por qué ser el potente ordenador del programador de la página, de su diseñador o de la empresa de comercio electrónico que la cuelga en la Red bajo su responsabilidad. Si esa empresa quiere llegar a todos los usuarios de Internet, lo primero que debe pensar es que el usuario medio no suele tener en su casa un ordenador con infinitas posibilidades. Así pues, la página tiene que descargarse con igual, o parecida, rapidez en todos los equipos.

Obviar datos como los equipos, plataformas y conexiones de los usuarios es un grave error, porque, tanto para bien como para mal, la tecnología condiciona sobremanera a las empresas electrónicas. A partir de ahí, habrá que buscar un equilibrio entre la belleza y la funcionalidad del sitio web en cuestión.

Consejo 868: Guíe puntualmente al usuario

Una vez solventadas las cuestiones tecnológicas, hay que fijarse mucho en el diseño, estructuración y presentación del sitio web. Piense que, cuando el cliente llega a una página web determinada es como si se adentrarse en las oficinas de una empresa convencional. Cuando el usuario navega, recorre esa oficina y, de la misma forma que a nadie se le ocurriría dejar sólo a un cliente por unas oficinas que no conoce, la empresa on line no puede dejar desasistido al usuario cuando éste visita su página web. Hay que guiar al consumidor desde el recibidor de la empresa (en este caso la home page, o página principal del sitio web) hasta cada uno de los departamentos de la misma (o cada una de las páginas que componen el sitio). Cualquier usuario quiere saber dónde se encuentra en cada momento y cómo acceder a los lugares más interesantes.

Consejo 869: La home page es clave

La primera parada del usuario tiene lugar, pues, en la home page, o página principal del sitio. Si la primera impresión que un cliente recibe de un hotel se produce en la recepción, el primer impacto del sitio web se produce en su home page. Así, es fundamental que esta primera «estación» sea atractiva, estimulante y ayude al cliente a orientarse sin posibilidades de error. ¿Dónde está la información?, ¿dónde puedo interactuar?, ¿cuáles son los mejores enlaces?, ¿dónde está el buscador de la página?, ¿qué posibilidades me ofrece? Todas éstas, y algunas similares, son preguntas que se hace un «ciberclientes» medio cuando accede a la home page de una empresa de e-commerce.

Consejo 870: Qué no es una home page

Hay firmas on line que cometen el gran error de llenar sus home pages de textos aburridos e innecesarios que el navegante medio suele pasar de largo. La compulsión e impaciencia del usuario de Internet no congenia bien con situaciones que exijan de él mucha pérdida de tiempo. Hay empresas, en fin, que cometen otro error no menos importante: saturan al cliente con excesiva información acerca de quiénes son y cuáles son sus grandes logros. ¿Se imagina usted al clásico anfitrión maleducado que no para de hablar de sí mismo y apenas deja intervenir en la conversación a sus invitados? Probablemente,

SENCILLEZ Y FUNCIONALIDAD

El fundamento de un buen sitio comercial quizás se resuma en una expresión muy habitual en Estados Unidos dentro del mundo del marketing: «manténgalo todo de la manera más simple y transparente posible para el cliente». La sencillez y funcionalidad implican rapidez de uso y, en consecuencia, éxito comercial.

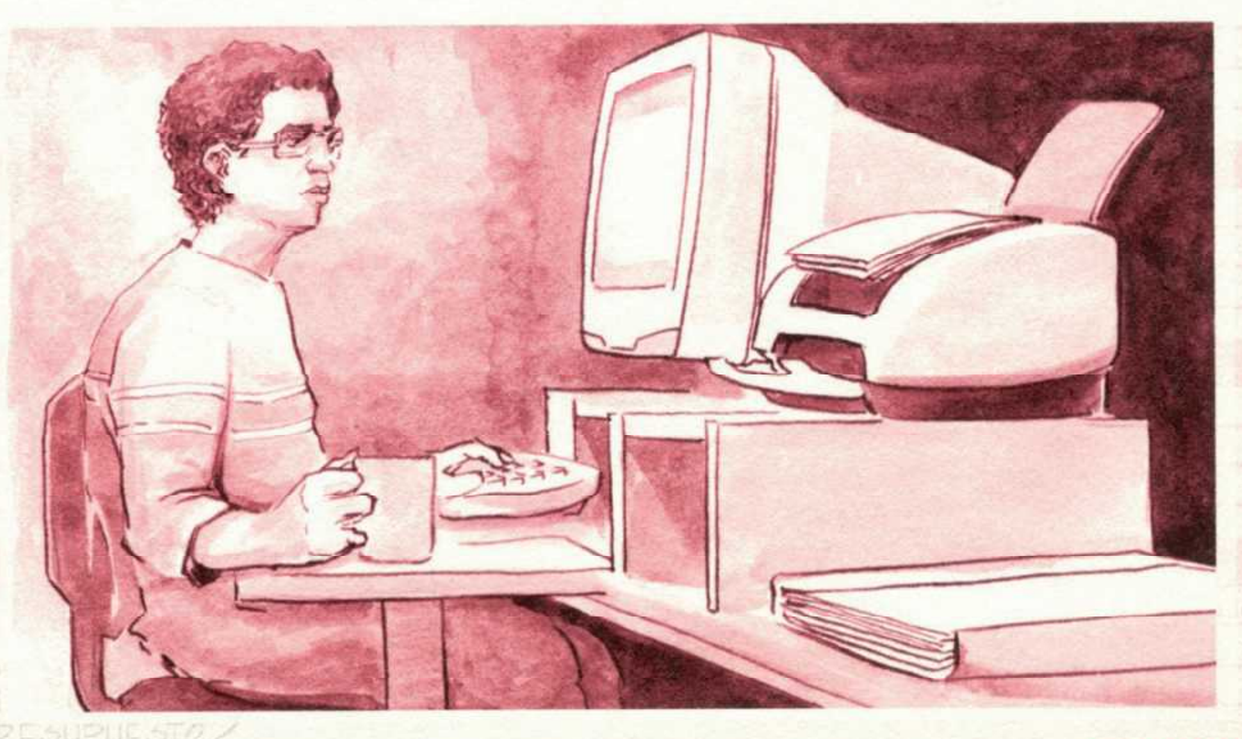
esa fiesta no tendrá ningún éxito y los invitados intentarán marcharse en cuanto puedan. No lo olvide, la empresa auspicia y es responsable de la página web, pero el verdadero protagonista debería ser –o parecerlo– el cliente. Y el «cibercliente» sólo tendrá esa sensación si el sitio web por el que navega cuenta con un adecuado nivel de interactividad.

Consejo 871: Hacia quién se dirige

A lo largo de su historia, la publicidad ha cambiado varias veces sus objetivos y forma de actuar. En sus orígenes, el lema básico era «crear demanda»; los publicistas centraban sus esfuerzos en encontrar una necesidad concreta, un hueco en el mercado, y llenarlo con la oferta de productos que brindaban sus empresas. En definitiva, la publicidad «hablaba» a la masa. Hoy en día ese tipo de publicidad no está desterrado, pero convive con formas de publicidad que se dirigen a una audiencia más segmentada y exigente: usuarios muy sofisticados que esperan un servicio personalizado y a medida. Internet irrumpe con fuerza en el mercado publicitario justo en el momento en que sería muy difícil satisfacer esas expectativas a través de encuestas y sondeos tradicionales, debido al gran número de grupos y subgrupos que hay en el mercado. Y las firmas on line lo logran gracias a un concepto clave: el feedback.

Consejo 872: Privilegiada retroalimentación

Internet permite una segmentación de los compradores que difícilmente posibilita otro medio: los usuarios acceden a las páginas webs que les interesan, y ese interés hace de ellos clientes receptivos, abiertos y más predispuestos a comprar que el clásico curioso. El cliente predispuesto e interesado se mostrará en principio más solícito con la empresa y más proclive a un feedback, o retroalimentación, con ella. La compañía le brinda información de sus productos y/o servicios y, a su vez, le solicita una información muy



útil para ella: qué opina de sus productos, cuáles son sus ventajas, cuáles sus carencias, qué le parecen sus precios, cómo los valora en comparación con los de la competencia... El cliente es el crítico más cualificado, porque es el destinatario final de los productos. E Internet permite que la empresa on line disponga de esa información privilegiada de forma puntual, detallada, rápida y reiterada.

Consejo 873: Feedback activo y fructífero

Ahora bien, conviene aprovechar al máximo las enormes ventajas de la Red. Si una empresa on line cuelga en su página web un cuestionario sencillo con veinte preguntas, probablemente conseguirá que un elevado porcentaje de sus visitantes lo rellene. Pero eso no es retroalimentación; eso es hacer un sondeo tradicional y desaprovechar las posibilidades tecnológicas de la Red. Mantener un feedback activo con el comprador es sostener con él una conversación continuada, dilatada, fructífera y en tiempo real. Así, no sólo la empresa se beneficiará de las opiniones y sugerencias del cliente, sino que éste constatará que su opinión es tenida en cuenta.

B. E-MARKETING

El sitio web mejor diseñado y más versátil del mundo no sirve de nada si los usuarios de Internet no saben que existe y no lo visitan. Las empresas de comercio electrónico quieren atraer el mayor volumen de visitantes posible a sus páginas y, por ende, que un elevado porcentaje de esos visitantes se convierta en compradores habituales de sus productos. Para ello, igual que en la empresa tradicional, el marketing o mercadeo es una actividad básica. Ya hemos dedicado un capítulo íntegro al marketing convencional y a sus fundamentos básicos; en este apartado, veremos estrategias específicas (que brinda la naturaleza del medio) para atraer visitantes a una web comercial.

Consejo 874: La volubilidad de la Red

En una compañía tradicional, con presencia física en el mundo «real», ya vimos que lo primero que se plantea un departamento de marketing es el análisis de la situación y posicionamiento actual de la compañía, tanto externa como internamente. La situación externa atiende a variables como el entorno (económico, socio-demográfico, político...), el sector en el que opera dicha firma (estructura, orientación, tendencias...), el estado del mercado (segmentación, descripción...) y la competencia. Internet es, sin embargo, un mercado mucho más voluble, aleatorio, cambiante e imprevisible que el convencional y, en consecuencia, resulta un tanto peregrino que un plan de e-marketing pretenda hacer un análisis, a medio o largo plazo, (viabilidad del plan de marketing) sobre factores tan cambiantes como la competencia, el

PREVEA A CORTO PLAZO

Hay una premisa fundamental a la hora de elaborar el plan de marketing de una empresa comercial que opere en la Red: una firma on line debe hacer sus previsiones más a corto plazo que una compañía convencional. La enorme rapidez de los cambios hace que el comercio electrónico sea mucho menos previsible que el tradicional.

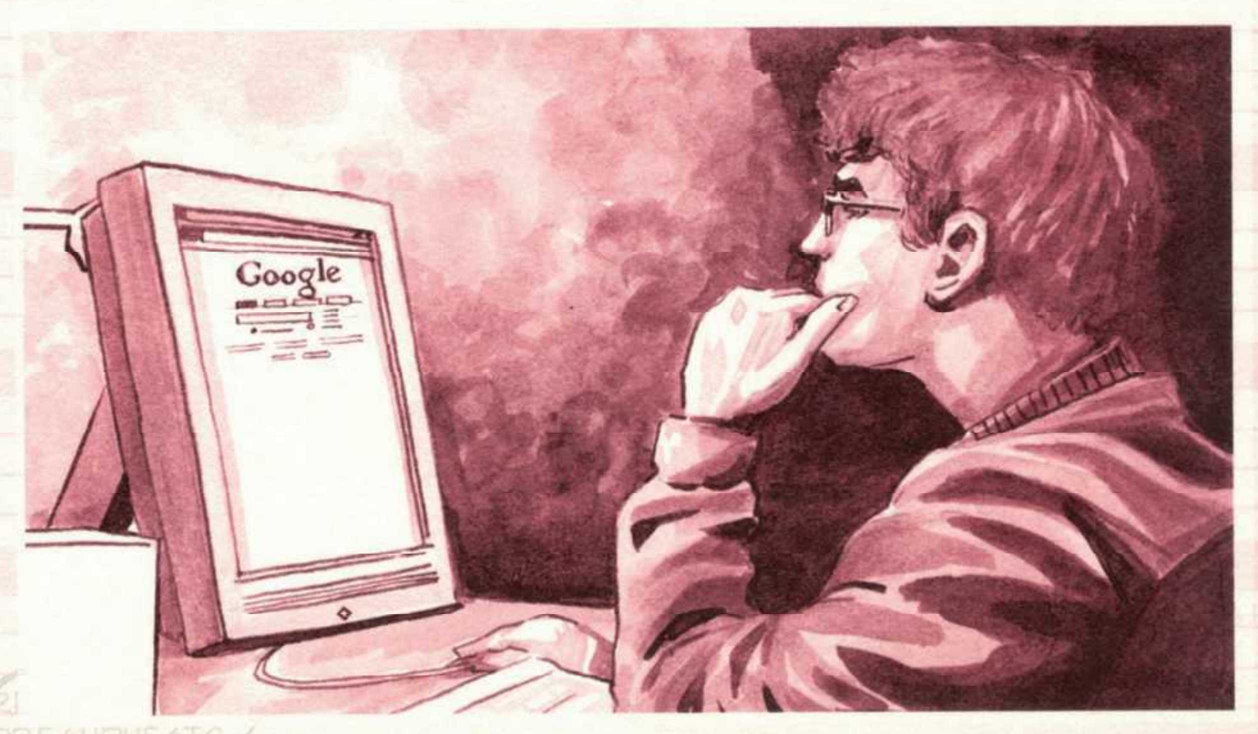
estado del mercado o la situación imperante en el sector. Sí se puede estudiar el entorno, aunque éste es también menos rígido y estable que el de los negocios tradicionales; las innovaciones tecnológicas y las nuevas normativas (protocolos de seguridad, tarifa plana...) condicionan sobremanera el entorno del e-commerce.

Consejo 875: Esquemas y plazos heredados

El verdadero problema es que muchas firmas on line, tanto españolas como europeas, siguen trabajando con esquemas y plazos heredados de la empresa tradicional. Muchas compañías se limitan a utilizar sus páginas web como escaparates para sus productos o servicios, y aún son muy pocas las que realmente obtienen beneficios de esta forma de comercio. El porqué de esta baja rentabilidad se encuentra en las malas e ineficaces (y, en algunos casos, nulas) estrategias de marketing que se siguen para dar a conocer y promocionar el sitio web. «Si nosotros construimos, ellos vendrán»; ésta sigue siendo la máxima, equivocada, de muchas compañías de e-commerce, cuando la realidad es que ellos, los clientes, no vendrán si no tienen una razón de peso para hacerlo. Y para ello, un departamento de e-marketing tiene a su disposición varias formas activas de comercialización. Sólo el uso racional y equilibrado de esas formas generará un tráfico beneficioso y continuado en una web comercial.

Consejo 876: Los buscadores

La primera, y quizás más económica, forma de comercialización que nos brinda la Red son los archiconocidos «buscadores»: páginas webs que, mediante la inserción de palabras claves u otros criterios de búsqueda, nos permiten acceder a toda la información que existe en Internet. Una vieja máxima del mundo de la comunicación sostiene que «si no sales en televisión, no existes». Del mismo modo, en el mundo virtual podemos decir que si no sales en un buscador, no existes en



Internet. El primer paso para una firma on line es, por tanto, anunciar su web en los principales motores de búsqueda: Yahoo, Altavista, Google, entre otros.

Consejo 877: El 90% de las visitas

La inserción de una página web en los buscadores de Internet puede suponer más del 90% de las visitas que esa página web reciba, si el sitio web en cuestión consigue situarse en varios buscadores a la vez y ubicarse en los puestos más altos de cada uno de esos buscadores. Ahora bien, para que la inserción sea efectiva y beneficiosa debe seguir unas pautas precisas. Conviene no utilizar programas específicos o servicios informáticos que, de forma gratuita, insertan las páginas en varios buscadores a la vez, entre otras cosas porque estos programas automáticos no aprovechan las particularidades de cada buscador. Es mejor que la firma on line inserte manualmente su página en los buscadores que más le interesen y haga uso de las prestaciones específicas de cada uno.

Consejo 878: Palabras claves

El contenido de la página es clave para conseguir su ubicación en los puestos más altos de cada uno de los buscadores. El departamento de e-marketing debe supervisar y dar el visto bueno a la redacción final de la página, porque los criterios de búsqueda van a operar precisamente sobre esos textos. Es imprescindible escoger con cuidado unas 25 o 30 palabras directamente relacionadas con el negocio o el sector en el que se mueve la firma on line y, en la medida de lo posible, insertarlas todas, o la mayoría, en la home page del sitio. También conviene que la página incluya una buena y breve descripción de las actividades de la empresa. Como norma general, esa descripción no debería tener más de doscientos caracteres. Una vez que la empresa electrónica tenga una buena presencia en los principales buscadores, cualquier cliente potencial que busque los productos y/o servicios que esa compañía comercializa podrá encontrarla en la inmensidad de la Red. La localización es el primer paso para lograr el cierre de una venta.

Consejo 879: Cómo titular la página

Además de las palabras y frases claves que contenga la web comercial, es muy importante el título de la misma para ubicarse en los puestos más altos de los buscadores. El título tiene que ser apropiado, pertinente (es decir, que describa de manera precisa y adecuada la actividad a la que se dedica la empresa en cuestión), descriptivo, y ha de incluir las palabras claves que antes hayamos elegido para definir nuestro sitio. Además, es interesante que dicha palabra o palabras va-

DOS TIPOS DE BUSCADORES

Los buscadores se dividen en dos grandes grupos: los índices y los motores de búsqueda. Los primeros dividen la información en un árbol temático de categorías y subcategorías. Los motores o robots de búsqueda son programas informáticos que presentan al usuario todas las páginas que contienen una palabra o frase determinada.

yan al comienzo del título, ya que muchos buscadores sólo se fijan en los primeros vocablos y no disciernen el resto del encabezamiento. La longitud del título también es importante. Como en casi todo, la virtud está en el término medio: ni muy corto ni muy largo; los expertos en marketing estiman que un título ideal debe tener de 15 a 20 palabras de largo, o entre 50 y 100 caracteres.

Consejo 880: «Páginas tramposas»

Como vemos, son varios los trucos para conseguir un posicionamiento idóneo de nuestra página web en los principales buscadores, pero conviene no abusar de ellos y ser muy sutil en su utilización. De hecho, el empleo excesivo y descarado de este tipo de trucos puede ser contraproducente, ya que muchos motores de búsqueda interpretan que la página en cuestión está haciendo «trampa» para situarse entre los primeros puestos de manera injusta. Cuando nuestra página es catalogada como spam page, o «página tramposa», es confinada de manera automática a los últimos puestos en los resultados de búsqueda. Así pues, es lícito que los departamentos de e-marketing usen estos trucos y técnicas de posicionamiento, siempre y cuando lo hagan con una cierta moderación.

Consejo 881: Dé algún valor añadido

Una vez que hemos conseguido un posicionamiento idóneo de nuestra página y que los navegantes acudan a ella con una cierta asiduidad, hay que conseguir que se queden. Para ello, además de una interesante gama de productos y/o servicios y una presentación atractiva y sugerente, conviene ofrecer a los visitantes algún valor añadido. Por ejemplo, un gran número de webs, bien financiadas o propiedad de potentes multinacionales, ofrecen a los usuarios regalos de valor como reclamo. Obviamente, ésta es una buena manera de fidelizar a los visitantes y, pese a que en principio pueda parecer una fórmula costosa, las pequeñas y medianas



empresas pueden echarle imaginación para contrarrestar esta estrategia de marketing. Muchas veces no es necesario ofrecer regalos físicos o muy caros para granjearse la lealtad de los «ciberclientes». Hay factores que muchos internautas aprecian tanto o más que los regalos: información adicional, servicios gratuitos, noticias del sector, asesoramiento de expertos, alta gratis de correo... Por ejemplo, si una empresa de e-commerce proporciona constantemente información actualizada sobre su sector, muchos profesionales vinculados con dicho sector visitarán la web repetidas veces, y así aumentarán exponencialmente las probabilidades de que dicha empresa haga negocios.

Consejo 882: Intercambio de links

Como ya hemos dicho, el marketing electrónico no es una disciplina específica y totalmente nueva, sino que comparte muchas técnicas y formas de actuación con el mercadeo tradicional. De hecho, una de ellas es el contacto permanente con otras empresas (sean o no del mismo sector) para potenciar los intercambios y buscar el beneficio mutuo. El departamento de e-marketing de una firma on line debe localizar, a través de los buscadores, por ejemplo, las páginas webs de empresas que operen en su mismo sector u ofrezcan una gama de productos complementaria a la suya y negociar intercambios de links o enlaces. Es decir, arbitrar la posibilidad de acceder desde su página web a la nuestra y viceversa. Aunque esta táctica de marketing es bastante lenta, poco espectacular y suele requerir arduas negociaciones, a la larga es más estable que otras formas activas de comercialización. Ahora bien, hay que ser muy escrupuloso a la hora de seleccionar las empresas con las que vamos a hacer dichos acuerdos. Tienen que ser sólidas, serias y solventes. Recuerde que su página web va a remitir a esas otras y cualquier fallo puede poner en entredicho su credibilidad.

Consejo 883: Foros de discusión

Los foros, chats, grupos de discusión y listas de correo pueden ser también fuentes importantes de marketing on line. Una empresa electrónica debería rastrear, frecuentar y participar en aquellos foros que suelen visitar sus potenciales compradores. En la Red, hay millares de «comunidades» seleccionadas por materias, países, grupos de empresas, intereses comerciales, afinidades empresariales... Es clave que la empresa haga una escrupulosa selección previa y tenga presencia en aquellos espacios que, a la larga, le pueden reportar beneficio comercial, pues, lo contrario sería dilapidar tiempo, medios y esfuerzo. Ahora bien, la presencia en un foro pertinente puede reportarle grandes beneficios a una empresa: es una oportunidad de actualizar ideas e intercambiar conocimientos, y hace que los posibles compradores la perciban como una firma pujante e influyente.

Consejo 884: Inserte mini-anuncios

La manera de comportarse en estos foros es muy importante. Es conveniente que una empresa «novata» no intervenga activamente durante los primeros días o semanas, y se limite a observar la dinámica del foro y la naturaleza de las discusiones. La empresa on line debe intervenir sólo cuando sea consciente de que puede aportar comentarios ver-

daderamente constructivos a la discusión. Al final de cada mensaje, es muy importante que el redactor del mismo, que suele ser un profesional del departamento de e-marketing, incluya una pequeña «firma», de cuatro a ocho líneas, con los productos de su empresa, números de teléfono, e-mail, dirección web... De esa manera, cada vez que la empresa intervenga en la discusión, su mini-anuncio será visto por centenares de personas relacionadas con el sector, y eso, en teoría, atraerá un considerable volumen de visitas.

Consejo 885: Compre publicidad

Una táctica de e-marketing cada vez más utilizada por las firmas electrónicas es comprar pequeños espacios publicitarios en otras páginas de Internet, normalmente páginas con información general, portales de ocio, buscadores, o sitios directa o indirectamente relacionados con el sector en el que opera la firma compradora. Aunque esta táctica de marketing requiere una pequeña inversión inicial (que varía en función del tipo de publicidad, el número o importancia de las páginas en las que va insertada y el número de exposiciones), a la larga puede generar grandes beneficios. Lo más importante es seleccionar bien las webs de inserción (aquellas que más posibilidades tienen de ser visitadas por nuestros potenciales clientes) y utilizar un sistema de promoción efectivo. Una de las fórmulas más conocida, extendida y barata es el llamado banner publicitario.

Consejo 886: La naturaleza del banner

Un banner es básicamente un gráfico publicitario que suele incorporar un link o enlace para saltar a otra página, por lo general la de la empresa anunciadora. El número de impresiones es la cantidad de veces que el banner es mostrado y suele coincidir con el número de veces que la página es presentada en el navegador del internauta. En principio, y como norma general, cuantas más veces sea mostrado el banner, mejor para la em-



presa anunciadora. Pero esto es sólo la teoría, porque la proliferación y multiplicación de los banners ha hecho que aparezcan en un elevado porcentaje de las páginas webs (en ocasiones, dificultando la visualización y lectura de dichas páginas) y que muchos internautas tiendan a verlos como un elemento irritante. De esta forma, lo que en un principio se pensó como un medio de promoción rápido y barato puede llegar a ser incluso perjudicial para la firma anunciadora.

Consejo 887: Discreto, sencillo y eficaz

Los banners pueden ser estáticos o animados (en función de la cantidad de archivos gráficos que se utilicen en su preparación), o simples y complejos (según la cantidad de elementos que intervienen en su composición). No obstante, los expertos en e-marketing recomiendan que el banner sea lo más sencillo y estático posible, porque, cuanto más simple sea su configuración, más posibilidades hay de que el usuario retenga su mensaje y lo fije en su mente, incluso aunque no visite la página de la empresa patrocinadora. Además, conviene que esté diseñado con colores y textos llamativos (pero, en modo alguno, estridentes) y que, cuando se despliegue, moleste lo menos posible la navegación del usuario, porque, de lo contrario, su uso puede ser, como decimos, contraproducente, tanto para la firma anunciadora como para la página que lo inserta.

Consejo 888: El indeseable spam

Además de las técnicas de marketing on line que hemos visto hasta ahora, existen estrategias poco lícitas (o directamente ilegales) que algunas empresas sin escrúpulos suelen poner en circulación. Una de las más conocidas, y quizás de las más molestas para los usuarios, es el llamado spam. Con este término inglés se conoce la práctica de enviar indiscriminadamente mensajes de correo electrónico no solicitados. Por lo general, se trata de publicidad de productos, servicios, conexiones a Internet, páginas web... La mayor parte de los usuarios que tienen una dirección de correo electrónico recibe a diario varios mensajes publicitarios que nunca ha solicitado, sin destinatario o con destinatario desconocido, y sobre cosas que no le interesan.

Consejo 889: Un 30% de spam diario

Las cifras hablan por sí solas. Actualmente se calcula que el 30% de los correos electrónicos que a diario se mandan en todo el mundo (unos quinientos millones de mails) son envíos no solicitados, y que un porcentaje muy elevado de los mismos proviene de empresas que no se identifican como tales. Obviamente, un 30% diario de spam es perjudicial para todos los usuarios de Internet,

E-MARKETING INDIRECTO

Una táctica de e-marketing indirecto cada vez más utilizada consiste en insertar el e-mail y las direcciones de Internet de la empresa (sea o no on line) en todos los escritos, impresos y plataformas de comunicación destinadas al público en general. Si el usuario cree que va a descubrir más sobre sus productos consultando su web, lo hará.

pero sobre todo para la empresa (electrónica o no) que lo envía, cuando dicha compañía, claro, puede ser identificada.

Consejo 890: Antídotos contra el spam

Hay que tener presente que los autores del spam cuentan con herramientas muy sofisticadas para recolectar direcciones de e-mail válidas, entre ellas programas informáticos específicos y muy precisos para rastrear páginas webs, news y otros recursos de Internet. De hecho, la mayor parte de las direcciones que manejan son robadas o compradas. Conviene seguir algunas pautas para evitar o minimizar el efecto del spam:

a) Facilite su dirección de e-mail sólo a sus amigos y conocidos.

b) Como norma general, no publique su dirección de correo electrónico ni sus datos personales en ninguna página web, sea de la naturaleza que sea. Si alguna empresa electrónica se la solicita para materializar alguna transacción comercial, pídale alguna garantía de que sólo la va a utilizar ella.

c) No conteste nunca a ningún mensaje de spam, ya que, en muchos casos, la dirección del remitente será falsa y le devolverán el mensaje. Además, si la dirección de la empresa en cuestión no es falsa, sabrá de manera fehaciente que su e-mail es correcto.

Consejo 891: Herramientas contra el spam

Actualmente, los programas de correo electrónico ya suelen incluir sistemas de filtrado de mensajes que pueden ser útiles para evitar la práctica del spam. Es una solución práctica, barata y sencilla para tener un programa anti-spam sin gastar dinero, aunque el establecimiento de este tipo de mecanismos no garantiza al cien por cien la impunidad de nuestro correo. Aparte de estas «recetas» caseras, nunca está de más disponer de herramientas informáticas más sofistica-





das que nos ayuden a evitar este tipo de envíos, masivos e indeseables a nuestro buzón.

RETOS DE FUTURO

Como hemos visto en los apartados precedentes, la incomparable eficiencia y eficacia de Internet como medio de comunicación ha hecho del comercio electrónico una realidad contrastada en diversos contextos y, sobre todo, para determinadas líneas de productos.

Consejo 892: Confusión de términos

No obstante, también hemos visto que, en muchos casos, las previsiones iniciales se quedaron en mera especulación y que muchas firmas de e-commerce no lograron, no ya tener beneficios, sino sobrevivir. Hay muchos factores que explican esa situación, pero uno de ellos, a veces el más importante, es la ausencia en dichas empresas de una verdadera estrategia de e-marketing. De hecho, hay firmas on line que confundieron (y aún confunden) un buen plan de marketing con un impresionante derroche de recursos en publicidad, que se demostraron infructuosos.

Consejo 893: Optimismo versus pesimismo

El fracaso de las expectativas iniciales ha hecho que, en los últimos años, se hayan vertido muchas opiniones negativas sobre el futuro y posibilidades de las «puntocom» (como familiarmente se conoce a las empresas de comercio electrónico). Algunos, los más pesimistas, dudan incluso de la viabilidad del comercio electrónico, pero la realidad contrapone ejemplos de firmas virtuales que, desde diferentes sectores y en países muy distintos, ofrecen resultados satisfactorios en el entorno económico actual.

Consejo 894: Cómo vender mucho y bien

De hecho, los más optimistas niegan que haya problemas y argumentan que los modelos de negocios virtuales que fracasaron, y han acabado cerrando o aún no logran salir de los números rojos, no lo hicieron por carencias intrínsecas del e-commerce, sino por saltarse una o más reglas de la vieja economía por las que también se rige la empresa tradicional: inversiones desproporcionadas, previsiones demasiado optimistas, sueldos desorbitados... Fallos, en fin, que, apoyados en la euforia inicial que suscitó el e-commerce, hubieran llevado a la ruina a cualquier organización empresarial, fuera o no on line.

Consejo 895: La necesaria familiarización

Independientemente de la mayor o menor viabilidad de las ventas on line, lo cierto es que dentro de pocos años un elevado porcentaje de la población occidental (retrasos tecnológicos de determinados países al margen) hará buena parte de sus transacciones comerciales (pago de recibos, ingresos de dinero, declaraciones patrimoniales...) y de sus gestiones cotidianas (la compra diaria, alquiler de películas...) a través de Internet. Esto, además de reportar comodidad y menores costos a los usuarios, hará que muchas personas se familiaricen con el uso diario y habitual de la Red y destierren buena parte de las reticencias que hoy constituyen un freno clave para el desarrollo del comercio electrónico.

Consejo 896: Obligada adaptación

Para que este proceso se acelere en beneficio de la economía, aparte de que se solucionen los bien conocidos obstáculos que enfrenta actualmente el comercio electrónico (sobre todo en el tramo de la venta a los consumidores o B2C), los departamentos de marketing de las empresas tradicionales con presencia o con intenciones de estar presentes en la Red de forma activa y beneficiosa para sus intereses tendrán que acelerar la adaptación de muchos de sus instrumentos convencionales, que se han mostrado efectivos en el mundo de los negocios «reales», al espacio virtual e implementar y desarrollar nuevas herramientas.

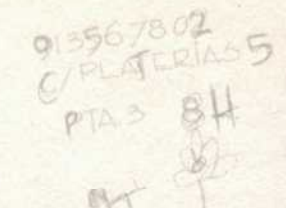
Consejo 897: Patrones de comportamiento

A modo de ejemplo, el comportamiento del consumidor (un área importante que el marketing tradicional ha enriquecido al combinar modelos psicológicos, sociológicos y económicos), no recibe la misma atención cuando hablamos de e-marketing. Saber más de los patrones de comportamiento de los clientes en el «ciberespacio» ayudaría a las firmas virtuales a diseñar sus sitios de forma atractiva y a plantear correctamente su negocio.

Consejo 898: Explotar las grandes ventajas

Recuerde, el gran atractivo de Internet para el marketing (que lo diferencia del resto de los medios) son las posibilidades de interacción y personalización que brinda. No explotarlo para el e-commerce, situaría a la Red al nivel de los demás medios y, en consecuencia, los consumidores no captarían las evidentes ventajas adicionales del comercio virtual. En suma, el marketing on line tiene que incorporar como instrumentos de trabajo imprescindibles y específicos la interactividad y la personalización que ofrece Internet y, por ende, la posibilidad de establecer una comunicación bidireccional, permanente, directa





Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

y en tiempo real entre compradores y vendedores. Ningún medio de comunicación tradicional tiene este potencial y, por eso, la Red tiene que explotar ese valor añadido.

Consejo 899: Una referencia válida

Quizás, para las pequeñas y medianas empresas, uno de los principales inconvenientes del comercio virtual es la relativa novedad que supone esta forma de transacción comercial, y el desconocimiento de las estrategias y herramientas de marketing específicas para la Red. Para tener alguna referencia, algunos empresarios que se deciden a dar el salto a la Red tienden a asimilar el comercio electrónico a las tradicionales compras a distancia (por teléfono, por correo...) que se practican desde hace muchos años en algunos países, sobre todo en Estados Unidos. Bajo este punto de vista, la mercadotecnia on line no sería sino una modalidad de la mercadotecnia directa. Así, las nuevas empresas virtuales, sin experiencia ni referencias en el sector, tienen una cierta orientación para encauzar su estrategia de marketing on line de manera más efectiva.

VENTA A DISTANCIA

Una vez que hemos estudiado pormenorizada y detalladamente la situación actual y las posibilidades del comercio electrónico, vamos a ocuparnos de otras formas de venta (alternativas a las transacciones comerciales directas) más tradicionales, aunque quizás no tan implantadas en determinados países. En este apartado vamos a analizar la llamada venta a distancia y, en concreto, nos centraremos en dos de sus modalidades más conocidas: la venta por teléfono y por correo.

A. UN VISTAZO GENERAL

Cuando hablamos de venta a distancia nos referimos a un conjunto de métodos que se realizan a través de diversos procedimientos y técnicas y que coinciden en la falta de contacto personal entre los vendedores y los compradores. Obviamente, el e-commerce es una más de las formas de venta a distancia, pero por sus posibilidades, potencial y expectativas, lo hemos analizado por separado.

Consejo 900: Varios métodos

Los métodos más conocidos y más utilizados por las empresas para vender sus productos a distancia son: la venta por correo, la venta automática, la venta por televisión, la venta por teléfono y, desde luego, la ya citada venta on line. Aunque en este último caso también estemos hablando de venta a distancia y, en consecuencia, de la ausencia de contacto directo entre comprador y vendedor, las posibilidades de interactividad y bidireccionalidad que ofrece la Red brindan al e-commerce peculiaridades específicas. Actualmente, la venta a distancia está bastante implantada en nuestro país (sobre todo la venta por teléfono y la venta por correspondencia), aunque todavía las cifras de negocio se encuentran muy por debajo de las que se alcanzan en algunos países europeos y en Estados Unidos.

Consejo 901: «Reina» de la venta a distancia

La venta por correspondencia es la más extendida. En esta modalidad, la empresa vendedora trata de conseguir que los posibles compradores realicen una compra de bienes

y/o servicios por medio del correo (normalmente a través del envío de catálogos), sin que exista un contacto personal entre ambos. El principal inconveniente de esta forma de transacción comercial es que el cliente no tiene la oportunidad de ver el producto tal y como lo va adquirir; el catálogo sólo le ofrece una reproducción del mismo, que, en el peor de los casos, ni siquiera se parece.

Consejo 902: Máquinas expendedoras

Los consumidores están acostumbrados a ver máquinas expendedoras de alimentos, bebidas, tabaco, libros, golosinas... colocadas estratégicamente en distintos lugares (facultades, hospitales, estaciones), donde seguro que van a ser utilizadas. A este tipo de venta a distancia se le denomina venta automática. Estas máquinas se suelen emplear para vender productos pequeños y de bajo coste que el usuario adquiere, habitual u ocasionalmente, sin necesidad de intermediarios ni asesoramientos especiales.

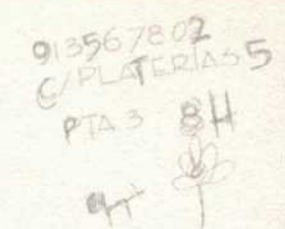
Consejo 903: Las posibilidades del teléfono

El teléfono es otro medio de comunicación con enormes posibilidades para concretar intercambios comerciales. Brinda tres posibilidades desde el punto de vista de las ventas: en primer lugar, las empresas pueden ofrecer a través de él los productos y servicios que desean vender; en segundo lugar, los clientes pueden cursar pedidos concretos a los vendedores, después de haber recibido por otro medio la oferta correspondiente; y, en tercer lugar, sirve para ofrecer ciertos productos que son adquiridos posteriormente mediante un contacto personal entre cliente y vendedor, o por cualquier otra de las modalidades de venta a distancia conocidas.

Consejo 904: Dinámica y muy versátil

Finalmente, la Red ha abierto un mundo de posibilidades para este negocio, ya que Internet es una nueva herramienta de canalización de ventas mucho más dinámica, versátil y adaptable que la venta a distancia tradicional. Además, como decimos, la posibilidad de interactuar relativiza mucho la característica fundamental y definitoria de estas transacciones: la ausencia de contacto entre las partes que intervienen. Si la Red termina de «explotar», puede revolucionar la forma de entender la venta a distancia.





Consejo 905: Distribución y entrega

No obstante, todas las modalidades conocidas de venta a distancia se enfrentan a un reto, de cuya resolución depende la confianza de los usuarios en esta forma de intercambio mercantil. Nos referimos a la mejora de la distribución y del servicio al cliente final, elementos claves para el avance y consolidación de este negocio y la mejora de la competitividad en el sector, donde ya existe una apuesta clara por afrontar los retos que plantea el desarrollo de las nuevas tecnologías y, en concreto, la pujante irrupción del e-commerce.

Consejo 906: Superar las deficiencias

La gran ventaja de estos métodos comerciales es que el consumidor se ahorra el desplazamiento hasta la tienda. Pero los inconvenientes son muchos, empezando por el elemento diferenciador de esta forma de transacción comercial: la ausencia de contacto directo con el vendedor impide que el cliente tenga una referencia concreta en el momento de canalizar sus quejas y hace que muchos usuarios se retraigan a la hora de apostar por este tipo de compras. Todo ello por no hablar de los retrasos en la distribución y entrega, productos que no son lo que parecen, compras que se hacen sin necesitarlas, empresas que exigen al cliente el pago por adelantado...

B. DERECHOS DEL CLIENTE

Obviamente, la venta a distancia, como cualquier forma de transacción comercial, está sujeta a una serie de normas y regulada por leyes que los usuarios deben conocer para exigir sus derechos y evitar posibles abusos.

Consejo 907: Derecho de revocación

Para evitar ventas fraudulentas o, como se suele decir, que las empresas den «gato por liebre», el comprador dispone de un periodo mínimo de siete días naturales para comprobar la calidad y prestaciones del producto que ha adquirido a distancia, y devolverlo si no lo encuentra satisfactorio o no reúne las condiciones que la empresa había prometido. Es lo que se llama derecho de revocación. Como es lógico, este tipo de devolución obliga a la empresa a restituir al comprador el dinero que había desembolsado.

Consejo 908: Los datos de la oferta

Otro aspecto importante que está regulado por la ley es la información que debe recibir el consumidor cuando se le hace una oferta y, por supuesto, cuando se cierra la compra. Las ofertas de venta a distancia (catálogos, folletos, anuncios...) no es necesario que se realicen por escrito. Pueden hacerse y, de hecho habitualmente se hacen, por teléfono, radio, televisión o Internet. Ahora bien, sea cual

AUTORIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Las empresas de venta a distancia deben tener una autorización administrativa, expedida por la comunidad autónoma en la que esté la empresa, que las faculta para hacer este tipo de venta. En la Subdirección de Comercio del Ministerio de Economía y Hacienda existe un registro con las firmas españolas de venta a distancia.

sea el medio escogido, la oferta debe incluir necesariamente los siguientes datos:

1. La identidad del proveedor.

2. Las características esenciales del producto o servicio que se oferta.

3. El precio y los gastos de transporte (que también correrán a cargo del comprador) especificados por separado.

4. La forma de pago y de entrega.

5. El plazo de validez de la oferta.

Consejo 909: El contrato de compra

Aunque, como vemos, la oferta de compra no tiene por qué hacerse necesariamente por escrito, la ley especifica que el contrato de venta a distancia se plasme en un papel, sin que sean válidos soportes o medios alternativos, ni siquiera el soporte electrónico. Además, el contrato debe incluir:

1. La dirección de un establecimiento comercial y su domicilio social.

2. Las condiciones del crédito o del pago a plazos (si el comprador opta por esta forma de abono) bien especificadas.

3. El texto de revocación, que da al cliente la posibilidad de rechazar la compra.

Consejo 910: Excepciones a la regla

Algunas compras a distancia quedan excluidas de esta normativa especial, por ejemplo, las ventas automáticas (que, como hemos visto, se suelen llevar a cabo en máquinas expendedoras pensadas al efecto), las de productos hechos a medida (muebles, ventanas, trajes...) y las de artículos no duraderos de uso corriente en el hogar (alimentación, bebidas, productos de limpieza...).



Consejo 911: Consentimiento expreso

También es muy importante que el comprador dé su consentimiento de forma explícita y concrete, sin posibilidad de dudas, que efectivamente está de acuerdo con la venta. No está permitido que una empresa mande un producto si no se dice lo contrario, y tampoco hacer envíos por las buenas (sin que el consumidor los haya solicitado expresamente), dando la opción de devolverlo o pa-

garlo. De hecho, la ley explicita que, en estos casos, el usuario no está obligado a hacer ni una cosa ni la otra: el hipotético cliente no tiene que preocuparse de las gestiones tendentes a devolver algo que él no ha solicitado de forma clara. Únicamente tendrá que devolver el producto si, en los treinta días siguientes al envío, la empresa en cuestión envía a su domicilio a alguien para recogerlo. Y aún más, la empresa deberá indemnizar al cliente por las posibles molestias causadas.

Consejo 912: Retraso en las entregas

Otro aspecto muy bien regulado en la normativa específica sobre venta a distancia son los plazos de entrega de los pedidos en el domicilio del adquiriente y, pese a ello, la queja fundamental de los consumidores es precisamente el retraso en las entregas. El producto o servicio que se ha comprado tiene que llegar exactamente en el plazo que se indique en la oferta. Ahora bien, si la oferta en cuestión no lo menciona expresamente, la empresa, por defecto, dispone de treinta días, a partir de que el vendedor haya recibido el pedido, para hacer efectiva la entrega.

Consejo 913: No pague por adelantado

El problema de los retrasos en la entrega se agrava considerablemente cuando el cliente ya ha pagado una parte, o el total, del precio por adelantado, ya que, en esos casos, el usuario se encuentra, al menos de momento, sin producto y sin dinero. La exigencia del pago por adelantado está expresamente prohibida en la venta a distancia por la ley de Ordenación del Comercio Minorista e incluso, basándose en la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, puede considerarse una cláusula abusiva. Sólo hay una excepción a esta norma: el empresario, distribuidor o fabricante puede exigir al cliente el pago por adelantado cuando se trate de un producto hecho por encargo.

Consejo 914: Seguridad antes que comodidad

Esta norma pretende paliar el lógico temor de los consumidores a devolver lo que han comprado por miedo a perder la cantidad que han entregado como señal o pago a cuenta. De hecho, si no existiese prohibición expresa de exigir la materialización del pago por adelantado, probablemente muchos usuarios transigirían con fallos o defectos en los productos que no deben consentir. El mayor inconveniente de esta norma legal es que casi impide el pago con tarjeta de crédito, reduciendo las posibilidades al pago contra reembolso o por giro, que son mucho más incómodos, tanto para el usuario como para la empresa. No obstante, cuando se trata de elegir entre seguridad y comodidad, conviene anteponer la primera, para evitar posibles

ANULACIÓN DEL CRÉDITO

Cuando el cliente hace uso de su derecho a revocar la compra y devuelve el producto o servicio que considera defectuoso dentro de los plazos legales, automáticamente queda anulado también el posible crédito que el usuario hubiera solicitado para el pago aplazado. Obviamente, no va a pagar por algo que no disfrutará.

desengaños y tener la garantía de que vamos a recibir el pedido perfectamente.

Consejo 915: Datos protegidos

Por otra parte, la recogida, grabación, conservación y cesión de nuestros datos personales a terceros por parte de las empresas de venta a distancia con las que contratamos una transacción comercial precisa del consentimiento expreso del cliente. De hecho, la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales establece que el usuario tiene derecho a acceder y solicitar la rectificación de dichos datos, así como a exigir su cancelación o negarse a que sean cedidos a otros.

Consejo 916: Publicidad engañosa

Estas empresas, como todas las que operan en el ámbito comercial, también están sometidas a la Ley General de Publicidad y, en consecuencia, pueden ser denunciadas por los consumidores si estiman que han utilizado tácticas de promoción que les han inducido a error, o prometen lo que no pueden cumplir. Es decir, si han empleado lo que se ha dado en llamar «publicidad engañosa».

Consejo 917: Exija transparencia

Aparte de las leyes y normativas que asistan a los consumidores, obviamente éstos deben adoptar unas mínimas precauciones para evitar que una empresa de venta a distancia les time. Por ejemplo, como norma general, evite comprar en empresas domiciliadas en países no pertenecientes a la Unión Europea, ya que, en caso de surgir algún problema, dichas empresas no tienen la obligación de respetar las leyes comunitarias y usted se quedará sin cobertura legal; en estos casos, ni siquiera podrá acudir a la Red Europea para la Resolución Extrajudicial de Conflictos de Consumo. Por otra parte, y sea cuál sea el origen de la empresa vendedora,



desconfíe por norma de los vendedores que no facilitan sus datos de identificación, especialmente la denominación y el domicilio social. La falta de transparencia suele ocultar cosas difíciles de justificar.

Consejo 918: Sistema de arbitraje

También es muy conveniente que compruebe si el comercio donde va a adquirir el producto o servicio está adherido al arbitraje de consumo. Si el empresario o el profesional de la venta está adscrito al mismo, debe exhibir su distintivo oficial, que indica la oferta de una garantía añadida a los servicios que presta habitualmente. Para los consumidores, este símbolo representa una especie de seguro que les garantiza la posibilidad de resolver rápida, eficaz y económicamente los desacuerdos que puedan producirse con la empresa adherida a este sistema de arbitraje.

Consejo 919: La vía judicial

Si, pese a todo, usted, como cliente, tiene problemas con alguna empresa de venta a distancia, no se quede parado: haga valer sus derechos y denuncie las presuntas irregularidades ante los organismos de consumo competentes. Tiene un plazo de cinco años para formalizar la denuncia, pero conviene que lo haga cuanto antes para evitar problemas, como, por ejemplo, que la empresa objeto de la denuncia haya desaparecido o cambiado de titularidad. No obstante, por este medio el cliente no obtendrá una indemnización o reparación económica del daño o perjuicio causado; para ello tendría que acudir a la vía arbitral o, si la empresa en cuestión no quiere someterse al procedimiento de arbitraje, a la vía judicial.

C. CLAVES DE ESTE TIPO DE VENTA

Aunque, como ya hemos dicho, la venta a distancia no goza en nuestro país de la misma implantación y prestigio que en el resto de Europa, lo cierto es que esta forma de transacción tiene una clientela relativamente fiel y estable. Ahora bien, para aumentar su influencia y situarse en un umbral de rentabilidad que posibilite su supervivencia, debería limar una serie de fallos, ya clásicos.

Consejo 920: Dos elementos vinculados

En primer lugar, el éxito de un sistema de venta a distancia, cualquiera que sea la forma que adopte (por correo, teléfono, vía Internet...), reside en la existencia de dos elementos muy vinculados y relacionados entre sí: el mantenimiento de un fichero de clientes, siempre actualizado, renovado y revisado, y la articulación de mecanismos de fidelización de los compradores. Obviamente, cuanto más completa y actualizada sea la base de datos que tenga una empresa de venta a distancia, mejores y más pertinentes serán las políticas de fidelización que pueda implementar. Así, la gestión rigurosa y profesional del fichero es clave para conservar un volumen de pedidos importante.

Consejo 921: Mucho gasto promocional

El mantenimiento de una cartera de clientes leal y estable es importante para cualquier empresa comercial, sea cual sea su natura-

leza y el sector en el que opera, pero lo es mucho más, si cabe, para firmas de venta a distancia que, por norma general, suelen tener muchos gastos promocionales. Los estudios económicos realizados en el sector de la venta a distancia revelan que los márgenes de beneficios que estas empresas obtienen de los productos (hasta un 40% más o menos) pueden ser absorbidos rápidamente por los costes de promoción.

Consejo 922: Distribución ágil y eficaz

Y, desde luego, está el tema de la distribución y entrega de los productos. Ya hemos dicho anteriormente que la mayoría de las quejas de los clientes de este tipo de empresas se centra en las deficiencias detectadas en estos aspectos. En consecuencia, para que los canales de venta a distancia funcionen con éxito y cuenten con el favor del público, deben sustentarse sobre una política de distribución dinámica, ágil y muy eficaz. Hoy en día, los usuarios exigen casi tanto del producto como de su distribución y entrega, y fuerzan a las empresas a redoblar sus inversiones en logística para responder a las demandas de su público. El objetivo no es otro que reducir costes y diseñar un sistema eficaz de distribución, que, en ausencia de otros parámetros diferenciadores, se convierta en el elemento distintivo clave con la competencia.

Consejo 923: Buen servicio y bajo coste

Para lograr esa eficacia, el departamento de marketing de una empresa de venta a distancia debe fijarse como meta entregar el producto correcto, en el lugar exacto y en el momento oportuno, pero con el menor coste posible, tanto para el usuario como para la propia firma. Eso sólo se logra con una estructura logística consolidada y capaz de dar una respuesta rápida y sin errores al cliente.



Consejo 924: Responda a esa confianza

El almacenamiento, manejo de inventarios, control de stocks, empaquetado y, sobre todo, la forma de pago son aspectos tanto o más importantes para una empresa de venta a distancia que para un comercio tradicional. Y es que, como vimos en el caso del e-commerce, hasta que recibe el producto en su casa, la confianza del cliente de las empresas de venta a distancia se sustenta sólo en promesas de cumplimiento. La precisión y eficacia de la empresa en la realización de

cada uno de los pasos es la mejor garantía para fidelizar a ese cliente. Por si fuera poco, para las empresas un buen servicio puede significar una ventaja competitiva frente a otras compañías del sector.

Consejo 925: La atención postventa al cliente

Y, como en el caso de la empresa tradicional, el buen servicio al cliente no acaba cuando éste recibe el producto en su casa y empieza a usarlo. La intangibilidad (al menos, aparente) de las firmas de venta a distancia hace que su servicio postventa cobre una especial relevancia, sobre todo cuando estamos hablando de un sector donde aún son muy habituales las muestras de desconfianza y recelo por parte de los usuarios. Si una empresa de venta a distancia tiene problemas con un cliente (retrasos en la entrega, problemas con el pago, mal estado de los productos...) y los resuelve con rapidez, solvencia y de manera satisfactoria para el usuario, es posible que palie la mala impresión inicial y que ese comprador le vuelva a hacer otro pedido.

D. LA VENTA POR CORREO

El correo directo, dirigido a los potenciales clientes, es un medio de promoción y venta que se utiliza desde hace ya mucho tiempo.

Consejo 926: Envío personalizado

Como su propio nombre indica, esta modalidad de venta consiste en el envío, por servicio postal, de sobres, folletos, paquetes... con un mensaje, procedente de una empresa o grupo de empresas, y que contiene el producto o productos adquiridos por el cliente, publicidad, ofertas, promociones, presentaciones o anuncios de la empresa, invitaciones... Tradicionalmente, la venta por correo se ha hecho por medio de cartas, sobres o paquetes entregados a domicilio; hoy, Internet y el correo electrónico han inaugurado una nueva forma de venta por correo.

Consejo 927: Focalización del mensaje

El correo directo surgió en su día como una alternativa válida y económica a los procedimientos de transacción comercial tradicionales. En principio, es una modalidad de ventas que supone un evidente ahorro de tiempo y de costes para las empresas y permite que éstas hagan llegar su mensaje al consumidor final de manera relativamente rápida y efectiva. A medida que el mercado publicitario se fue segmentado y surgieron audiencias concretas, con necesidades muy específicas, había que idear métodos que permitieran «personalizar» la publicidad y orientar los mensajes hacia una clientela determinada. El correo directo permitía, y sigue

MUY PUJANTE EN EE UU

La venta por correo directo tuvo su época de oro en Estados Unidos en la década de los años 80. El origen histórico de la venta por correspondencia fue la llamada venta por catálogo, que, sobre todo en los años 50 y 60, tuvo un nicho de mercado muy importante. Hoy, Internet aparece como una alternativa a esta forma de venta.

permitiendo, claro, focalizar los mensajes de las empresas y lograr un buen impacto promocional con costes relativamente bajos.

Consejo 928: Beneficios evidentes

Las pequeñas y medianas empresas vieron en el correo directo una alternativa idónea para llegar a su audiencia de forma rápida y eficaz, y para vender sus productos sin intermediaciones que dispararan los costes. Por tanto, la venta por correspondencia permite:

a) Cubrir a un mayor número de clientes potenciales con mayor rapidez y efectividad.

b) Reducir el gasto que supone mantener una fuerza de ventas muy amplia.

c) Aprovechar y optimizar la cartera de clientes al ofrecer un servicio personalizado.

d) Aumentar la productividad de la inversión promocional y publicitaria.



Consejo 929: Gran potencial promocional

Como vemos, el correo directo no es sólo una modalidad de ventas, sino también un medio promocional y publicitario con mucho potencial. Las empresas (sobre todo, las pequeñas y medianas, que suelen tener siempre ajustadísimos presupuestos publicitarios) pueden enviar su oferta comercial a un mayor número de potenciales clientes y orientarse además hacia el tipo de audiencia que les interesa. Para eso, basta con disponer de directorios o bases de datos con los perfiles de sus potenciales clientes y hacerles llegar por correspondencia su oferta promocional.

Consejo 930: Rapidez y discreción

Los clientes reciben la sugerencia u oferta de la empresa en apenas unos días y la compañía tiene la seguridad de que la ha hecho llegar exactamente al público que le interesa. La promoción por correspondencia es ideal



cuando queremos dar a conocer alguna oferta con tiempo limitado o pretendemos dar salida a un nuevo producto dirigido a un público muy segmentado; sobre todo cuando se trata de productos que queremos preservar de la competencia o que, por su naturaleza específica, necesitan discreción.

Consejo 931: Reducir fuerza de ventas

Hoy en día, la mayoría de las empresas estima que los grandes equipos de ventas están obsoletos y, además, suponen un enorme coste. De hecho, algunas firmas que tradicionalmente se sentían orgullosas de contar con dilatados y profesionales equipos tienden hoy a limitar su fuerza de ventas y vuelven al sistema de pago de comisiones sin sueldos fijos. En la actualidad, dadas las posibilidades tecnológicas y las múltiples alternativas existentes, es impensable mantener una gran estructura de ventas, con todos los gastos que eso conlleva (sueldos, gastos de representación, de transporte, comisiones, viajes...). La venta por correo permite que las empresas limiten su número de vendedores sin minar, por ello, su eficacia. Además, este sistema de comunicación puede ser también una herramienta de prospección para apoyar y reforzar la labor del profesional de la venta, quien, aunque en menor número, sigue siendo, no obstante, una pieza fundamental.

Consejo 932: Canaliza los datos disponibles

A estas alturas, la cosa está muy clara: el activo más importante de una empresa comercial es su cartera de clientes y, cuanto mejor la maneje esa empresa, más posibilidades tendrá de consolidarse en el mercado. Pero, para manejar esa información, no basta sólo con tenerla. La mayoría de las empresas posee hoy pormenorizados y actualizados ficheros y bases de datos sobre sus clientes (datos personales, hábitos y frecuencia de compra, gustos, preferencias...), pero lo más importante es canalizar bien esa información. Basándose en esos datos, el correo directo (convencional o electrónico) permite personalizar la oferta y orientarla al nicho de mercado que más nos convenga. Todo ello redundará en una mayor lealtad del cliente.

Consejo 933: Impactos dirigidos

El correo directo no es sólo un mecanismo para hacer llegar al cliente lo que ya ha comprado, sino un medio de vender en sí mismo. Además de ser un vehículo publicitario (efectivo y barato, como vemos), su potencial se refleja directamente en las ventas de la empresa, ya que no se limita a difundir la marca, sino que puede provocar (y, de hecho, provoca) una respuesta directa del cliente, que se traduce en la materialización de un pedido. Si está bien planteado y orientado, invita a

LA BASE DE DATOS ES CLAVE

La consistencia y solidez de la base de datos es clave para una buena venta por correo. Los ficheros de la compañía deben estar actualizados y contener información relevante para seleccionar al segmento de mercado al que vamos a dirigir la promoción. Cuanto más y mejor segmentada esté la base de datos, mejor resultado dará.

llamar, a enviar un cupón, a solicitar una muestra o, incluso, a realizar la transacción comercial por el mismo medio y a través de diferentes formas de pago. Por lo mismo que cuesta una inserción publicitaria en prensa o radio, por no hablar de la televisión, una empresa puede hacer múltiples envíos por correo con la seguridad de que todos y cada uno de los destinatarios se corresponden con el perfil de sus potenciales clientes. A diferencia de los medios de comunicación masivos, la correspondencia provoca impactos dirigidos y con poco desperdicio publicitario.

Consejo 934: Lector involucrado

Otra ventaja evidente del correo directo es que sus lectores están activamente involucrados con el mensaje, si es que al final se deciden a leerlo. Como es lógico, la gente lee su correo cuando quiere hacerlo, pero si el receptor de un mensaje promocional que encuentra una carta en su buzón la abre y se pone a leerla, el emisor tiene la garantía de que, al menos durante dos o tres segundos, su mensaje va a gozar de una atención directa, completa y preferente. La clave reside en conseguir que el receptor prolongue su lectura más allá de esos primeros segundos y, para eso, es fundamental el contenido.

Consejo 935: Céntrese en los beneficios

Lo más importante es que la carta promocional se centre en los beneficios inmediatos que el potencial cliente puede obtener con la oferta de productos o servicios de la empresa. Además, el texto debe incidir cuanto antes en este aspecto: la primera frase de la carta debe hablar ya de beneficios: «¿Quiere que su novia le coma a besos? No lo dude, llame antes del 15 de enero a Ser feliz S.A. y conseguirá a un precio incomparable ese regalo que hará que su chica le mire con adoración». Además, la oferta tiene que ser simple, persuasiva y sin excesivas pretensiones.



Consejo 936: Llamada a la acción

Además, una buena carta promocional debe estar redactada de manera que suscite una respuesta inmediata en el receptor; recuerde, tiene que ser un incentivo para actuar, para posicionarse y hacerlo cuanto antes. Las fórmulas son múltiples y todas ellas orientadas a provocar, a suscitar curiosidad, deseo, necesidades... Pida expresamente al cliente que «llame hoy», que «no espere hasta mañana», «que marque cuanto antes el número de te-

léfono que aparece al dorso»; incluya una tarjeta de respuesta con franqueo pagado; haga una oferta con tiempo limitado, para obligarle a tomar partido cuanto antes... Como ve, las posibilidades son muchas, y el departamento de marketing debe optar por la más idónea en función de los objetivos que se persiguen y de la audiencia.

Consejo 937: Facilite la respuesta

No olvide que, por definición, la gente es muy cómoda y no se moverá ni tomará partido, salvo que la oferta en cuestión le interese especialmente o que el emisor le facilite mucho las cosas. Cuantos más medios habilite la empresa para articular una respuesta, más posibilidades hay de que el cliente dé esa respuesta. Incluya en su carta promocional números de teléfono o de fax gratuitos para hacer pedidos durante veinticuatro horas, facilite direcciones de correo electrónico y prometa pequeños obsequios si el cliente accede a ellas, dé todas las opciones de pago que se le ocurran (tarjetas de crédito, tarjetas particulares de la empresa), ofrezca la posibilidad de que un empleado de su empresa se desplace al domicilio del cliente para darle más información o aclarar sus dudas, etc.

Consejo 938: Texto cercano e individualizado

Tenga presente también las características y esencia del medio que está utilizando: el correo es un método de comunicación persona a persona y, cuanto más cordial, amistoso y cercano sea el tono empleado, mayor empatía tendrá con su receptor. Además, conviene que redacte diferentes piezas de correo directo para dirigirse a las distintas audiencias a las que pretende llegar, aun cuando esté ofreciendo el mismo producto. Un mismo coche, por ejemplo, es visto de manera muy diferente por un joven de 25 años que por un ejecutivo de 40 y padre de dos niños. La empresa debe incidir en los valores que privilegia cada sector de la audiencia.

Consejo 939: Tasa de respuesta

Para medir la efectividad de los envíos por correo, muchas empresas de venta a distancia suelen comparar la cantidad de ventas con el número de cartas enviadas. Pero no se puede hacer una equiparación directa; los expertos en marketing a distancia estiman que la tasa media de incremento de ventas después de una buena campaña de correo directo oscila entre el 0,5 y el 1%. En suma, por cada mil cartas enviadas, la empresa puede esperar por término medio diez respuestas o ventas. Otra cosa es que luego esos clientes repitan su compra. A partir de estos datos, la empresa puede hacer sus cuentas: si el costo (en tiempo, dinero y dedicación) de preparar y enviar mil piezas de

SEA ORIGINAL

Cuanto más original y atrayente sea la carta promocional, más interés suscitará. Estudie la posibilidad de hacerla en tres dimensiones, con papel plastificado, desplegable, con muestras gratuitas del producto... En algunos casos, el elevado coste puede verse compensado por un mayor índice de respuesta.

correo es superior a los beneficios obtenidos con diez nuevas ventas, es evidente que esa firma debería optar por otro procedimiento.

Consejo 940: Calidad antes que cantidad

Ahora bien, no caiga en un error muy habitual entre las empresas novatas: incrementar el número de cartas enviadas para inflar la tasa de venta. No se trata de cantidad, sino de calidad, en este caso de la calidad de sus ficheros y bases de datos. El secreto, ya lo sabe, no es enviar muchas cartas, sino focalizar bien los envíos y, para ello, no hay otro «truco» que actualizar permanentemente los datos de sus clientes; una tarea ímproba que no todas las empresas se toman en serio. Sin embargo, con datos incorrectos o anticuados podemos enviar las cartas a direcciones incorrectas o, por ejemplo, a antiguos clientes que ya han fallecido. Está claro que estos errores molestan o, mucho peor, ofenden a los destinatarios finales.

Consejo 941: Quién y desde dónde

Además de conocer la tasa de respuesta y, en consecuencia, la tasa de potenciales clientes, es interesante saber quién respondió y desde dónde. Para ello, basta con incluir en la carta promocional un cupón de respuesta, al que ya nos referíamos en un apartado anterior, y pedir al receptor que nos lo devuelva, tras haber anotado sus datos personales. Si el cliente está interesado en la oferta, no le molestará hacer ese sencillo trámite. Así, la empresa tendrá nuevos datos, que pasarán a engrosar y enriquecer los ficheros de su cartera de compradores.



Consejo 942: Cuándo hacer los envíos

A la hora de planificar una campaña de correo directo, es muy importante también calcular el timing, es decir, los tiempos y momentos de entrega. Una encuesta de una consultora estadounidense reveló que los mejores meses para hacer correo directo eran de enero a agosto. Obviamente, este sondeo, que no explicaba las razones de esa preferencia, no es un axioma incuestionable. Cada empresa debe decidir, en virtud de muchos factores (tipo de productos, sector del mercado al que se dirige, precios...), el mejor momento para lanzar su campaña. Como es lógico, si queremos promocionar productos para ir a la playa, deberíamos orquestar nuestra campaña en los meses previos a las vacaciones de verano, pero si lo que queremos es vender productos navideños, quizás

no sea muy efectivo publicitarlos a finales del mes de enero. De hecho, las empresas de venta a distancia que presentan mejores resultados suelen utilizar el correo directo durante todos los meses del año.

Consejo 943: Inconvenientes del correo

Pese a las enormes ventajas que, como hemos visto, tiene la venta y la promoción por correspondencia, esta forma de comunicación tiene también una serie de inconvenientes. Quizás, su principal rémora es la reticencia del ciudadano medio: a muchas personas no les gusta que saturen su buzón con información que no han solicitado (entre otras cosas, porque le conceden escasa o nula credibilidad) y reaccionan muy mal ante los envíos promocionales. Además, el tráfago y las prisas de la vida diaria hacen que muchos ni siquiera se molesten en abrir lo que intuyen que es correo publicitario.

E. VENTA POR TELÉFONO

Prácticamente desde su invención, el teléfono ha sido una poderosa herramienta para vender y, con el tiempo, la venta telefónica se ha convertido en una disciplina específica del mundo de los negocios. Hoy en día, lo que se ha dado en llamar telemarketing o telemercadeo es una de las herramientas más útiles del marketing directo, siempre que las acciones estén bien planificadas y ejecutadas.

Consejo 944: Atención continuada y personal

El teléfono no permite un contacto físico entre emisor y receptor, pero la instantaneidad y bidireccional de la comunicación telefónica confiere al telemarketing cualidades específicas en el sector de la venta a distancia. La venta por teléfono ahorra costosas y lentas visitas personales, permite establecer más contactos diarios y fomenta la satisfacción de los clientes, merced a una mejor y más continuada atención personal.

Consejo 945: Un conjunto de acciones

Lo primero que hay que tener en cuenta es que la venta por teléfono es sólo una de las varias actividades que se encuadran bajo la denominación genérica de telemarketing. De hecho, esta disciplina incluye las estrategias de atención o servicio al cliente, el seguimiento postventa de los pedidos y, sobre todo, las actividades tendentes a generar nuevas entrevistas personales e incrementar el número de contactos con hipotéticos compradores. Desde luego, todas ellas generan ventas, bien sea directamente, o bien de forma indirecta, al respaldar al cliente con un servicio permanente y personalizado. Así pues, aunque la empresa en cuestión no sea una firma que sólo se dedique a la venta te-

UN SISTEMA CON MUCHA SOLERA

El teléfono ya fue usado por la empresa Bell Telephone para promover la venta de extensiones, centrales telefónicas y anuncios en las Páginas Amarillas, técnicamente desde que Alejandro Graham Bell creara en 1876 el primer teléfono. De hecho, en 1935 ya se habían escrito y publicado varios libros sobre la venta telefónica.

lefónica, el telemarketing debería formar parte de la estrategia comercial genérica de la empresa. Hoy en día, todo equipo de ventas debería estar respaldado por una eficiente acción de telemarketing que le allanase el camino hasta lograr el objetivo final: cerrar la entrevista con el potencial cliente.

Consejo 946: Más cierres de ventas

Merced al apoyo de una herramienta tan potente y efectiva como el teléfono, la fuerza de ventas sólo se dedicaría a cerrar negocios, ya que todo el tiempo que antes «perdía» identificando a potenciales clientes, calificando contactos y combinando reuniones lo emplearía sólo en entrevistas face to face con hipotéticos compradores. En suma, el porcentaje de cierres de ventas debería aumentar.

Consejo 947: El teléfono condiciona

El telemercadeo es una actividad comercial que, obviamente, está muy condicionada por el instrumento que se utiliza para llevarla a cabo. El teléfono impone una serie de pautas de comportamiento y obliga a las personas que lo emplean como herramienta para cerrar transacciones comerciales a realizar un entrenamiento específico. Hablar bien por teléfono es un arte, y no todo el mundo sabe hacerlo. Ahora bien, desde otro punto de vista, el hecho de que no exista un contacto físico entre comprador y vendedor, y que la voz de este último sea su única herramienta de trabajo, permite que muchas personas que por su apariencia, su timidez o sus limitaciones físicas no se dedicaban a vender, desarrollen sus habilidades en este entorno.

E. 1. ARMAS DEL TELEVENDEDOR

Como decimos, las peculiaridades de la venta por teléfono imponen una serie de condicionamientos a los profesionales que no se dan



en otras modalidades de venta. Obviamente, el entusiasmo y la capacidad de convicción siguen siendo fundamentales, pero el televendedor debe usar con destreza y suma habilidad la única herramienta que tiene a su disposición para vender más: su propia voz.

Consejo 948: Una especie de locutor

No en vano, muchas veces se ha comparado la profesión de televendedor con la del locutor que debe captar y embelesar a su audiencia a través de unas técnicas de vocalización

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

muy bien estudiadas. No obstante, a diferencia de la locución, la televenta es una comunicación bidireccional y, además de la voz, el profesional de este sector, al igual que el resto de sus colegas, tiene que hacer gala de mucha creatividad y capacidad de improvisación para adaptarse a las distintas situaciones que surjan durante la conversación.

Consejo 949: Obligadas limitaciones

Cultivar la voz, ejercitarla y elaborar un preciso guión son pasos ineludibles para cualquier televendedor. Las limitaciones que impone el teléfono impiden que pueda recurrir a las herramientas clásicas que respaldan el trabajo del vendedor directo: su vestimenta, su deslumbrante y cautivadora sonrisa, su perfume, su coche, el material que lleva para ser visto, escuchado o tocado... El vendedor a distancia tiene sólo su voz. Ahora bien, la forma en que la module, el significado que dé a las palabras, el énfasis que ponga en determinadas frases, el ritmo y tono conversacional, la longitud de los silencios y el modo de usarlos o la empatía verbal con su oyente, hacen de la voz un arma muy poderosa en el mundo de las ventas. La fuerza del mensaje reside muchas veces más en la forma del mismo que en su contenido.

Consejo 950: Seguridad y firmeza

Un tono de voz seguro y convincente acarreará, sin duda, un mayor número de contactos positivos, pues transmitirá al cliente una sensación de seguridad que inevitablemente le inspirará confianza. Si usted, como televendedor, da la impresión de que se cree lo que dice, le resultará más fácil convencer a su interlocutor de que, en efecto, es verdad y el producto o servicio que intenta venderle tiene todas las ventajas que usted asegura. El titubeo o tartamudeo, el uso de muletillas o tics verbales o la repetición permanente de argumentos de venta comunican una sensación de inseguridad y pueden hacer que el cliente empiece a plantear objeciones una tras otra.

Consejo 951: Flujo de confianza

A veces, nuestro interlocutor nos pedirá información que no tenemos o que directamente desconocemos. Sería un gran error admitir nuestro desconocimiento y transmitirle así una contraproducente sensación de desamparo y falta de profesionalidad. Responda inmediatamente que le podemos conseguir la información que necesita y ofrézcale alguna solución alternativa. Tenga en cuenta que, una vez que se suscita un flujo de confianza con el posible comprador, éste puede obviar otros aspectos e, incluso, la cuestión económica pasa a un segundo plano, siempre, claro, dentro de unos límites.

CAMPAÑA MASIVA

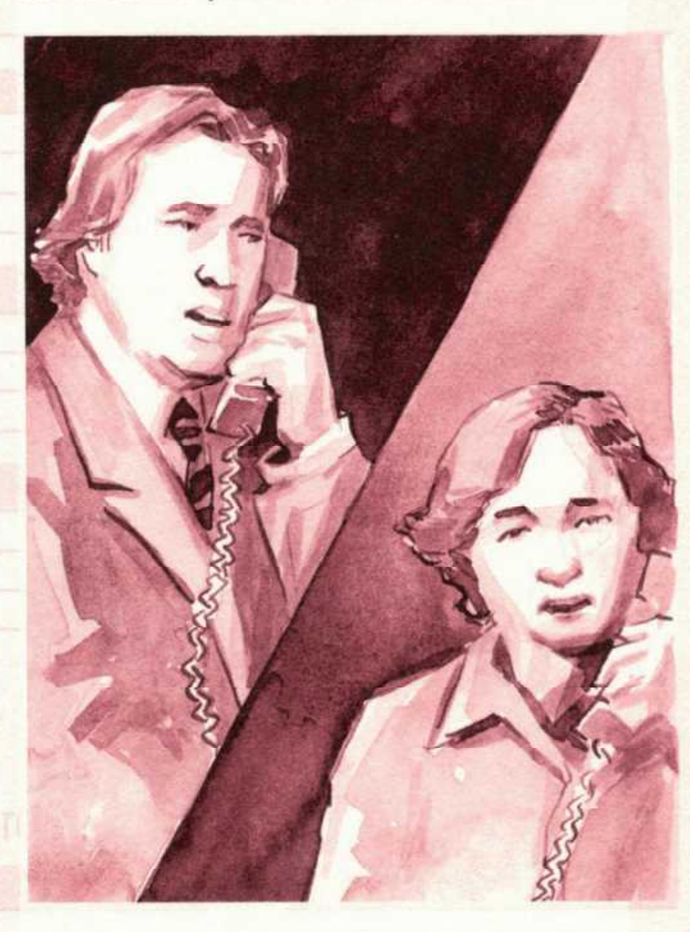
La empresa Ford Motor hizo en 1970 la primera campaña masiva de venta por teléfono. Quince mil amas de casa, expresamente contratadas y entrenadas, realizaron un total de 20 millones de llamadas usando los teléfonos de sus respectivos domicilios. La campaña generó 187.000 nuevos clientes.

Consejo 952: Capacidad de abstracción

Otra de las desventajas que afronta el televendedor es la imposibilidad de que el cliente vea el producto o servicio que le está ofreciendo. Pues bien, ante esa limitación el profesional debería crecerse y recurrir a su capacidad de recreación. La habilidad para sugerir y «crear» imágenes con palabras no está al alcance de todos, pero debería ser un requisito indispensable para un televendedor. Recuerde que, en muchos casos, su interlocutor nunca ha visto aquello de lo que usted le está hablando. Es entonces cuando deberá hacer gala de su capacidad de abstracción.

Consejo 953: Esfuerzo creativo

Y tanto o más importante que la habilidad para recrear imágenes con la palabra es su capacidad de adaptación a las características específicas de cada cliente. Algunas personas retienen los recuerdos en forma de imágenes, otras, como sonidos y, en fin, un elevado porcentaje de personas asocia sus recuerdos con sensaciones muy concretas. El vendedor debería dar con la referencia exacta y ser capaz de asociar su producto con aquello que mejor permitiera a su interlocutor recrearlo en su mente. Sin duda, esa persona agradecerá un esfuerzo creativo que le va a permitir «ver», «oír», «tocar» o «sentir» el producto. Dotar al artículo de materialidad es la única manera efectiva de suscitar en su oyente la necesidad de adquirirlo. El vendedor directo puede reforzar sus argumentos si deja que el cliente se dé una vuelta en el último modelo de automóvil que pretende venderle o le enseña una foto de la paradisíaca playa donde quiere que se vaya de vacaciones con su familia. El televendedor sólo dispone de su imaginación, pero este recurso, bien usado, puede tener un enorme potencial evocador para nuestro interlocutor.



Consejo 954: Apenas siete segundos

Para lograr una comunicación efectiva y conseguir que, finalmente, la venta se materialice, es muy importante el grado de empatía y la sintonía que consigamos con nuestro interlocutor. En este sentido, los expertos en telemarketing estiman que los siete primeros segundos de conversación son fundamentales. De hecho, si no conseguimos captar la atención del oyente en ese intervalo de tiempo, muchas veces no dispondremos de más. Muéstrese dinámico, alegre, optimista y positivo, y póngase a su disposición para brindarle lo que necesita y solventarle todas

913567802 C/PLATERÍAS 5 PTA 3 8H

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

las dudas que puedan surgir. Si entra con buen pie y retiene su atención, habrá conseguido ya buena parte de sus objetivos.

Consejo 955: Evite las «interferencias»

La trascendencia de esos primeros minutos aconseja que no se dejen a la improvisación y, de hecho, en la mayoría de los casos, las frases y pautas de comportamiento están recogidas en un guión cuidadosamente elaborado. Pero quizás lo más difícil es solventar con eficacia el resto de la conversación y saber escuchar con paciencia las respuestas y objeciones que nos haga el cliente. Ello exige disciplina y controlar nuestras emociones, que, mal manejadas, pueden provocar «interferencias» en la comunicación. Recuerde que usted debe cubrir las necesidades del cliente y la única manera de conocer esas necesidades es hacerle las preguntas correctas y saber escuchar las respuestas que nos dé.

E. 2. CLAVES DE LA TELEVENTA

El éxito de una campaña de telemarketing reside en su correcta planificación. Veamos cuáles son los pasos más importantes para lograr un alto índice de respuestas positivas.

Consejo 956: Elabore un plan de trabajo

Lo primero, como ocurre con todo, es diseñar un plan de trabajo minucioso y muy pormenorizado. Ningún trabajo que se precie de profesional puede dejarse a la improvisación, máxime, claro, cuando hablamos de un sistema de ventas que viene condicionado por infinidad de factores aleatorios y difíciles de controlar. Hay que determinar de antemano el número de llamadas que vamos a hacer, a quién, a qué hora y qué vamos a decir a cada uno de los interlocutores. Además, es importante que su empresa disponga de un sistema de automatización y seguimiento de las llamadas para saber exactamente a cuántos clientes hemos llamado, cuándo fue la última llamada que les hicimos o si conviene hacer llamadas de recuerdo a algún usuario.

Consejo 957: Discierna sus llamadas

Como en el caso del correo directo, la eficacia de la venta por teléfono radica en la calidad y selección de las llamadas y no en su cantidad. Está claro que una empresa no puede dedicarse a llamar a los miles de teléfonos que hay en la ciudad, entre otras cosas porque buena parte de esas llamadas sería una pérdida de tiempo: si llamamos indiscriminadamente, no todos los interlocutores serán potenciales clientes para los productos y/o servicios que nuestra empresa comercializa. Así pues, lo primero es identificar con claridad nuestro mercado y, acto seguido, orientar las llamadas a ese mercado. La pla-

NO ENGAÑE AL CLIENTE

El telemarketing es un sistema de venta que, como otras formas de comercio a distancia, suscita bastantes recelos en nuestro país. Para contrarrestar esa idea es clave que estas empresas actúen con ética y mucho rigor, y no engañen al cliente. Por ejemplo, no se puede presentar como una encuesta lo que en realidad es una venta.

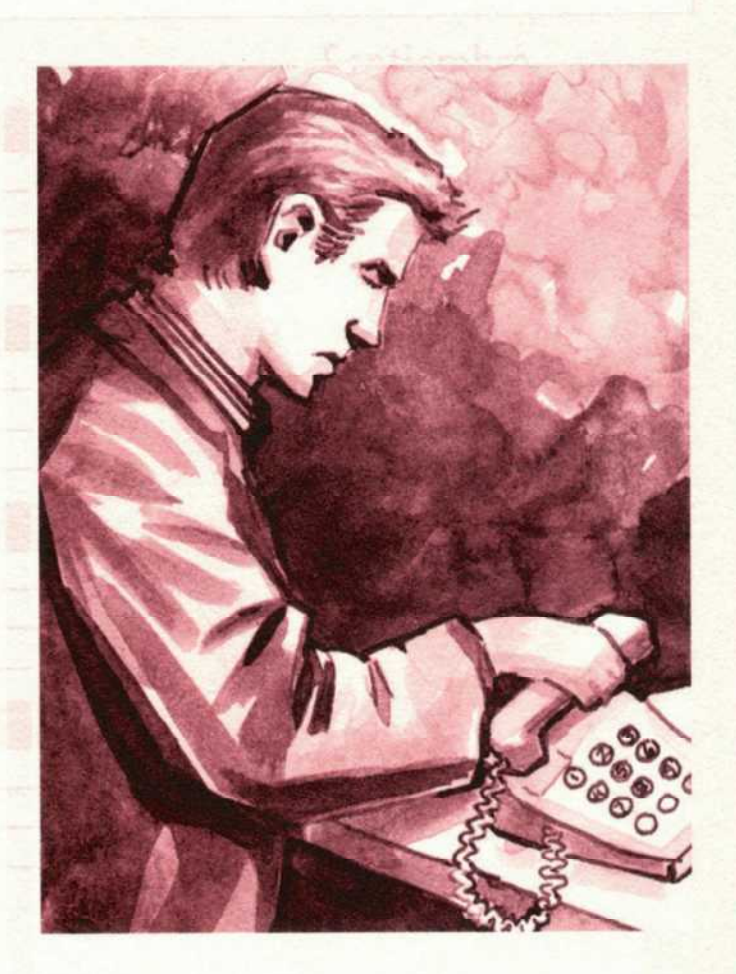
nificación y documentación previas pueden ser una labor tediosa y rutinaria, pero, a la larga, agilizan y optimizan nuestro trabajo.

Consejo 958: ¿Y su cartera de clientes?

Y no se ocupe sólo de los potenciales clientes. Una empresa de venta telefónica no es una excepción dentro del mundo comercial y su principal fuerza, como en el caso de todas las compañías, reside en su cartera de clientes. Ellos son los primeros que deben gozar de una atención preferente por parte de su departamento de atención telefónica; manténgase atento a sus necesidades, véndales productos y servicios adicionales a su necesidad principal, ayúdeles a comprar con más frecuencia o a comprar una unidad mayor de su producto, hágales ofertas especiales... y, sobre todo, extreme el cuidado y la exquisitez en sus contactos telefónicos con ellos.

Consejo 959: El binomio apatía/inercia

Los mayores retos de un vendedor por teléfono son captar la atención de su interlocutor y vencer el binomio apatía/inercia que suele dictar su primera reacción. Recuerde que, por lo general, su llamada es una interrupción no deseada y, en cierto modo, una intromisión en la intimidad del oyente. Casi siempre, guiado por un primer instinto de preservación, el posible cliente suele reaccionar con frases como: «no me interesa, así estoy bien...» o «gracias, no necesito nada de eso...» o «perdone, pero tengo bastante prisa...». Para vencer esa resistencia inicial, el vendedor debe presentar una oferta atractiva y con unos precios muy competitivos.



Consejo 960: Cuide mucho sus modales

Cuide sus modales y respete escrupulosamente las más mínimas normas de cortesía telefónica. Es muy desagradable descolgar el teléfono y escuchar al otro lado la voz de un desconocido que, sin presentarse ni saludar, nos espeta: «¿con quién hablo?». Recuerde que, en el caso de la venta telefónica, su única tarjeta de presentación es lo que dice y cómo lo dice. De ahí la importancia de cuidar mucho ambos extremos.

Consejo 961: Cuando el producto es bueno...

Cuando una empresa de telemarketing está ofreciendo un producto muy bueno, que, positivamente, es superior al de la competen-

cia, el principal inconveniente para los vendedores es que su interlocutor no pueda ver, tocar o probar directamente el producto. Ya hemos visto que una de las principales armas del televendedor es, o debe ser, su capacidad para conseguir que el futuro cliente visualice los artículos y se haga una idea precisa de cómo son. Pero, por muy hábil que sea el televendedor, a veces esto no basta.

Consejo 962: Intente que él lo vea

De hecho, hay veces que el poder de la palabra no basta para convencer a un cliente que, tal vez, si viese el producto y lo tocase, se convencería sin más de sus enormes ventajas con respecto a los de la competencia. En estos casos, lo mejor es intentar arbitrar algún medio para que su oyente pruebe el producto y constate por sí mismo su calidad. Use toda su capacidad de convicción para conseguir que el cliente vea lo que le está ofreciendo: enfatice cuanto pueda lo importante que sería que probase el producto, intente concertar una entrevista con él, o incluso ofrézcase, si es posible, a hacérselo llegar personalmente. Seguro que tanta insistencia es el mejor reclamo: «si está tan interesado en que vea ese coche, no puede ser malo», pensará el cliente.

Consejo 963: Cuide a los intermediarios

A veces, el vendedor no es atendido directamente por su potencial cliente, sino por un intermediario que, en teoría, debería ponernos en contacto con él: la secretaria que filtra las llamadas de su director de compras, la empleada de hogar que atiende las llamadas del dueño de la casa, el empleado que debe convencer a su jefe para que nos atienda... No pase por alto este «filtro» como un mero trámite para llegar a su verdadero objetivo: si usted trata profesionalmente a esta persona e, incluso, logra caerle simpático, le será mucho más fácil acceder a aquel con quien le interesa hablar.

Consejo 964: ¿A qué hora llamar?

Cuando usamos el teléfono como instrumento para vender, estamos condicionados no sólo por la naturaleza y reacción de nuestro oyente, sino también por elementos accesorios, como la hora a la que podemos llamar. Una base de datos bien actualizada debería ofrecer al vendedor un dato tan importante como la hora a la que puede o debe llamar al cliente. En el caso de los nuevos compradores, el vendedor debería intentar conocer este dato desde la primera llamada.

Consejo 965: Escoja bien la hora

Este dato varía en cada caso, y no es lo mismo llamar a una oficina que hacerlo a una casa particular. Recuerde que si molestamos a nuestro interlocutor a una hora intempestiva o inapropiada, su reacción puede ser muy negativa para nosotros e incluso podemos arruinar definitivamente el cierre de la venta. Como norma general, si llama a un domicilio particular, no lo haga nunca antes de las 10 de la mañana ni después de las 8 de la tarde. Evidentemente, ni se le ocurra interrumpir a la hora de la comida, porque no sólo no cerrará la venta, sino que además conseguirá que le cuelguen con cajas des-

templadas. Por otro lado, tenga en cuenta que llamar fuera de horario o cuando no vamos a encontrar a nuestro interlocutor supone una pérdida de tiempo y un gasto considerable.

Consejo 966: Sea cual sea su uso

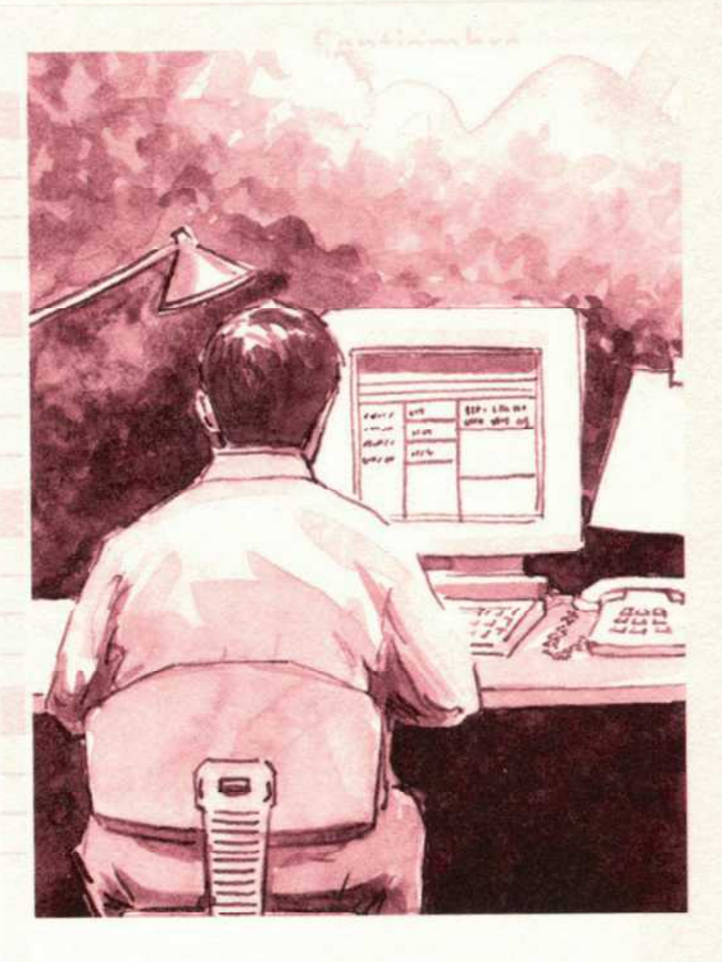
Ya hemos dicho que el teléfono no es sólo un medio para vender, sino también un instrumento idóneo para hacer las gestiones previas, contactar con los clientes o calibrar la posibilidad de concertar una cita con un posible comprador. De hecho, cuando hablamos de venta a gran escala o de transacciones comerciales que, por su volumen o trascendencia, requieren la presencia de ambas partes o la mediación de terceros, el teléfono es sólo un medio complementario, un instrumento para establecer el primer contacto y sentar las bases para un encuentro a más alto nivel. En estos casos, es aplicable todo lo que hemos dicho hasta ahora sobre el uso del teléfono como medio de transacción mercantil.

E. 3. TELEVENTA Y BASES DE DATOS

A lo largo de este libro, hemos visto la importancia que tiene una buena base de datos en el mundo de las ventas. Pues bien, esa importancia se duplica en el caso de la venta por teléfono. Podemos decir sin temor a equivocarnos que el éxito de una firma de telemarketing depende de la calidad de sus ficheros.

Consejo 967: La potencialidad del fichero

Las bases de datos no nos sirven únicamente para tener un conocimiento muy detallado de



nuestros nuevos compradores, sino que nos permiten realizar un minucioso seguimiento de aquellos que ya nos conocen y, además, podemos identificar las tendencias y evolución de nuestro mercado potencial, requisito indispensable para la adecuada formulación de una campaña de telemarketing directo.

Consejo 968: La base de datos ideal

Una buena base de datos para fines comerciales debe contener la información necesaria para establecer contacto con los clientes de manera fiable. Además de los datos personales de todos y cada uno de ellos (nombre, edad, teléfono, dirección...), el fichero debe aportar toda una serie de datos específicos, tales como información geográfica, sociológica, económica, estilos de vida, cul-

tura, preferencias e, incluso, confesión religiosa. Disponer de esa información permitirá tener contacto directo con ellos a muy bajo costo y con menor esfuerzo, además de poder brindarles productos y servicios a la medida de sus necesidades y focalizar las llamadas con un alto porcentaje de efectividad.

Consejo 969: La realidad es distinta

No obstante, esto no deja de ser una formulación teórica ideal. Muchas veces, a la hora de realizar una campaña de venta por teléfono o cualquier acción de marketing directo, nos encontramos con que hemos de recurrir a listados, pertenecientes a la empresa o externos (comprados, alquilados o intercambiados), que no son fiables para arbitrar acciones eficaces y de calidad. Son datos incoherentes u obsoletos, imprecisos, con contradicciones internas, y sólo sirven para lastrar la eficacia de nuestra campaña.

Consejo 970: ¿Cómo actualizamos la base?

Obviamente, el primer paso es depurar y actualizar esas bases de datos. Y el teléfono es un medio idóneo para llevar a cabo esa tediosa pero imprescindible tarea. Merced a un sistema telefónico informatizado, con una estructura especialmente programada y diseñada para llevar a cabo este tipo de acciones, la verificación de los listados de clientes se realiza de forma más rápida y económica. Una vez que tenemos los listados en nuestro poder, debemos ponernos en contacto telefónico con cada uno de los integrantes de esa lista para verificar y contrastar la autenticidad de los datos y complementarlos con todos aquellos que estimemos oportunos para hacer más eficaz nuestra campaña. De este modo, la base de datos se convierte en un elemento totalmente fiable para nuestros objetivos.

Consejo 971: Barato, cómodo y efectivo

Y es que una de las múltiples posibilidades que ofrece el telemarketing es la de ayudar a elaborar los ficheros que más tarde se usarán para vender por teléfono. Veamos un ejemplo. Muchas veces las firmas hacen acto de presencia en ferias y exposiciones mediante stands de productos y/o servicios. Durante la feria, sus empleados recogen las tarjetas de presentación y datos de todos sus visitantes, y luego los comerciales hacen un seguimiento individualizado de cada uno de ellos. El uso del telemarketing, sin embargo, produce mucho mejor resultado a un coste muy inferior. El trabajo consiste en realizar llamadas sobre el listado de visitantes, efectuar un seguimiento comercial y depurar la base de datos hasta conseguir el listado ideal: en torno al 20% de los clientes potenciales, que producirán el 80% de las ventas. Si nuestros representantes hubieran ido a ver al resto de los visitantes, evidentemente la empresa hubiera perdido tiempo y dinero.

Consejo 972: Al alcance de todos

En la empresa tradicional, los vendedores recogían y manejaban personalmente toda la información sobre sus clientes, con las evidentes limitaciones que este procedimiento conllevaba. Las bases de datos, tanto en la empresa convencional como en las firmas de

venta a distancia, desbancan al vendedor como único depositario de los datos relacionados con los clientes, minimizando el riesgo que ello representa para las empresas y disminuyendo el grado de dependencia con él, por su gran conocimiento de los usuarios.

Consejo 973: Evaluación de los vendedores

Los ficheros suponen también un elemento de evaluación para los televendedores. Liberados de la tediosa labor de «recolectar» la información y con todos los datos a su alcance con sólo apretar una tecla, la empresa puede medir ahora el nivel de productividad de sus vendedores con arreglo a otros criterios: índice de efectividad en cada una de sus llamadas, habilidad para contactar con el cliente y ganarse su confianza por teléfono, tiempo medio dedicado a cerrar una venta, potencialidad de su cartera de clientes, etc.

Consejo 974: ¿Por qué se nos van?

Las bases de datos también nos informan cuando los clientes están dejando de comprar nuestros productos (las fechas y frecuencia de compra son datos básicos en cualquier fichero). Conocer esta situación nos permite actuar en consecuencia e intentar contrarrestar los motivos que les impulsan a irse. Es el momento de implementar alguna estrategia para tratar de recuperar a los clientes que nos haya arrebatado la competencia.

E. 4. DERECHOS DEL CLIENTE

La persona que compra por teléfono tiene, es evidente, una serie de derechos que, en mu-



chos casos, se parecen a los mismos que asisten al comprador por correspondencia.

Consejo 975: Información previa

Antes de realizar la compra, el televendedor está obligado a dar a su potencial cliente una completa y detallada información sobre el producto o servicio y sobre los pormenores de la transacción comercial: características del artículo, prestaciones, precio, forma de pago, fecha y condiciones de entrega...

Consejo 976: Estricto plazo de entrega

Las empresas que venden mercancía por teléfono están obligadas a entregarle los pro-



Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic

ductos en su domicilio en un plazo máximo de treinta días a partir de la fecha en que se reciba el pedido. Sólo hay dos excepciones a esta regla general: primero, cuando la empresa especifica que el periodo de entrega será más largo y el cliente lo acepta, y, segundo, si el comprador envía información incompleta, falsa o se retrasa en el pago del anticipo negociado previamente con la firma.

Consejo 977: Puede cancelar el pedido

Si la empresa no puede enviar su pedido dentro del plazo comprometido, debe comunicárselo al cliente por escrito con suficiente antelación. Además, si el usuario no está de acuerdo con la demora, deben darle la posibilidad de cancelar el pedido. Y si la entrega se anula, la firma deberá reembolsar al cliente el dinero que haya adelantado en un plazo de 7 días a partir de la fecha de recepción de la orden de cancelación.

Consejo 978: Reembolso del dinero

Si la compañía de telemarketing envía al cliente un producto sustituto y a éste no le interesa, la empresa debe devolverle el dinero inmediatamente. La firma tiene entonces un mes de plazo, a partir de la fecha de recepción de la mercancía devuelta y el pedido de reembolso, para entregar el dinero.

Consejo 979: Contrato por escrito

Pese a que la transacción comercial se cierre por teléfono, como en el caso de la venta por correo, las cláusulas y condiciones del contrato deben figurar por escrito. Al menos tres días antes de la firma del contrato, la empresa debe remitir al cliente, por cualquier medio, el texto completo del mismo. Ese texto impreso debe especificar claramente las cláusulas, obligaciones y derechos del cliente.

Consejo 980: Recibo o justificación

Inmediatamente después de que el cliente firme el contrato (o cuando le entreguen los bienes o servicios contratados), la empresa debe remitirle por cualquier medio, incluidos los medios electrónicos, en su idioma o en el idioma en que la empresa le hizo la oferta, una justificación o recibo de dicho contrato. Ese recibo será el único aval que el comprador pueda exhibir si surge algún problema.

Consejo 981: La empresa debe responder

En caso de que surjan complicaciones y ambas partes se presenten ante una junta de arbitraje o, incluso, ante un juez, será la empresa de venta telefónica, y no el cliente, la que tenga que demostrar que se han cumplido escrupulosamente todos los requisitos legales de la transacción comercial. Entonces la firma deberá presentar todos los documentos que acrediten la legalidad de la operación.

E. 5. INTERNO O EXTERNO

Ya hemos dicho que el telemarketing engloba muchas actividades y que cada vez son más las empresas que usan el teléfono para implementar estrategias comerciales concretas. A la hora de planificar un servicio de tele-

marketing, lo primero que hay que dilucidar es si tendremos una unidad interna, o propia de la empresa, o si recurriremos a los servicios externos de una firma especializada.

Consejo 982
Si es una empresa específica...

Cuando hablamos de una empresa específica de venta telefónica, es lógico que la compañía tenga su propia infraestructura y personal, porque la naturaleza misma de su actividad incluye el teléfono como herramienta fundamental de trabajo. La duda surge cuando una empresa convencional decide implementar un servicio o servicios de telemarketing (atención al cliente, encuestas telefónicas, confección de bases de datos...) y debe decidir si lo contrata o lo crea por sí misma.

Consejo 983:
Periodicidad de uso

La decisión de contar con una unidad interna o recurrir a empresas de servicios de telemarketing estará fuertemente condicionada por la periodicidad de utilización del servicio. Cuando la firma use el telemarketing sólo de forma esporádica, para acciones y campañas muy puntuales, y no como herramienta habitual, lo lógico es que, por economía de recursos, opte por recurrir a un servicio externo.

Consejo 984:
Mucho más que el teléfono

Recuerde que, hoy en día, la estrategia de una empresa en materia de telemarketing incluye el uso de herramientas que van mucho más allá del teléfono: fax, videotex, ordenadores, programas informáticos específicos, etc. Muchas firmas, sobre todo las pequeñas y de ajustados presupuestos, no disponen de toda esa infraestructura y necesitan contratarla.

Consejo 985:
Política de calidad

La estrategia comercial de una empresa debe pasar por una marcada política de calidad y



un enfoque hacia el cliente. Y para eso necesita servicios e infraestructura adecuados.

Consejo 986:
Ventajas del servicio interno...

Una unidad de telemarketing interno, imbricada en la propia estructura de la empresa,

tiene ventajas evidentes. El conocimiento íntegro y detallado de la problemática empresarial facilita la comunicación con los clientes y la gestión efectiva de los posibles inconvenientes que surjan. Además, brinda la posibilidad de tener expertos mejor formados y ahorra costes a la firma.

Consejo 987: ... e inconvenientes

Ahora bien, el servicio interno debe estar escrupulosamente planificado y tener unos objetivos muy definidos. De lo contario, puede estar infrautilizado si se centra sólo en la realización de campañas puntuales o estacionales, con el consiguiente desperdicio de recursos. Ello acarrea otro riesgo: la baja productividad de los profesionales que se ocupan del servicio, por su falta de motivación.

Consejo 988: Ventajas del servicio externo...

Las firmas especializadas en telemarketing planifican sus inversiones e infraestructura en función de los objetivos y, por consiguiente, pueden brindar resultados más precisos a un coste, en teoría, menor. Además, esos resultados suelen ser más objetivos que los de una empresa condicionada por la necesidad de obtener datos favorables a sus intereses.

Consejo 989: ... y desventajas

No obstante, un servicio externo desconoce la problemática y peculiaridades de su empresa cliente y, si no es todo lo profesional que debiera, puede relajarse en la gestión de los recursos y en el control de los resultados. En definitiva, para la firma que contrata, los costes finales son más altos.

E. 6. CALL CENTER

El auge del telemarketing ha fomentado la aparición de los call centers, que ofrecen a las empresas todas las posibilidades y servicios que incluye una estrategia de este tipo.

Consejo 990: Definición

Un call center es una plataforma telefónica, contratada expresamente por una empresa, que posibilita la comunicación recíproca y bidireccional entre dicha firma y sus clientes, y planifica, diseña e implementa estrategias específicas de telemercadeo con fines concretos. En definitiva, el call center es un servicio externo y profesional de telemarketing.

Consejo 991: Mucha rotación, poca formación

Es un sector en pleno crecimiento, pero todavía inmaduro. El índice de rotación de los teleoperadores que trabajan en los call center es muy alto y su formación específica escasa, lo que supone una rémora importante. Además, la mayoría de esos empleados no ha recibido preparación concreta sobre atención al cliente y carecen del tacto necesario.

Consejo 992: Recurra a los profesionales

Estos factores repercuten de manera negativa en la imagen de la empresa, tanto del

call center como de la firma que contrata, y en la calidad del servicio. Desde luego, lo más aconsejable es recurrir a los servicios de una firma especializada del sector, que tenga rigurosos y periódicos controles de calidad, haga un cuidado proceso de selección y dé formación continua a sus empleados.

Consejo 993: Alto porcentaje de abandono

Los datos son suficientemente expresivos: cada año, un 23% de la plantilla de un call center abandona su puesto de trabajo. Por lo general, se trata de personal con una elevada cualificación; normalmente son universitarios que consideran este empleo como una tarea transitoria hasta que encuentran otro trabajo más relacionado con sus estudios.

Consejo 994: Otro perfil sociológico

De hecho, muchas empresas especializadas en servicios de telemarketing estiman que para mejorar la eficacia de los call centers y paliar la alta rotación de sus empleados, hay que centrar la búsqueda de personal en otros segmentos de población, más motivados y predispuestos, y darles una formación específica. Acertar en la elección es imprescindible para disminuir la rotación de la plantilla y mejorar la eficiencia y calidad del servicio.

Consejo 995: Predispuestos y flexibles

Ahora bien, no se puede elegir a cualquiera. Los teleoperadores deben mostrar una gran predisposición para conservar su puesto de



trabajo y saber adaptarse a la estacionalidad que implica esta ocupación. También deben ser flexibles para amoldar sus horarios y días libres al trabajo del centro de llamadas.

Consejo 996: Labia y vocabulario amplio

El teleoperador debe tener facilidad de comunicación, soltura y capacidad de improvisación para lidiar con los imprevistos que surjan al tratar con el cliente. Conviene que tenga una voz agradable y un vocabulario amplio.

Consejo 997: Preparación académica

En cuanto a la formación académica, para trabajar como teleoperador de un call cen-

ter es recomendable haber cursado estudios de grado medio y tener conocimientos básicos de informática. La formación específica que les brinde la empresa varía en función de las necesidades de cada call center y de las exigencias de cada uno de sus clientes. Como el volumen de información que manejan los teleoperadores es cada vez mayor, más complicado y cambia con mucha rapidez, no es suficiente con una formación inicial básica. Por eso, los centros de llamadas que se precien deberían proporcionar a sus empleados formación continua y ofrecerles cursos de reciclaje, para responder a las necesidades que puedan surgir cuando estén desempeñando su trabajo.

Consejo 998: Mecanismo de fidelización

Es obvio que la formación de los teleoperadores redundará en beneficio de la imagen y prestigio profesional del call center. Cuanto más versátiles, preparados y adaptables a las circunstancias sean sus empleados, más posibilidades tendrá el centro de llamadas de gestionar los servicios de telemarketing de muchas y variadas empresas. Además, teniendo en cuenta la elevada movilidad que, como hemos visto, existe en este sector, preocuparse de la formación profesional y personal de los empleados es una buena manera de proporcionarles incentivos y motivación, y potenciar su lealtad con la propia empresa.

Consejo 999: El call center en España

Un estudio sobre la eficacia y calidad de los call centers españoles ofrece datos reveladores. Dicho informe sostiene que los centros de llamadas de nuestro país apenas rozan el aprobado en cuanto a calidad del servicio se refiere. Los clientes consultados afirman que el domingo es el día de la semana que mejor servicio se presta, siendo el miércoles y el jueves los días peor valorados. En cuanto a las franjas horarias, parece que los teleoperadores españoles se muestran más amables y solícitos a las 8 de la mañana y a las 8 de la tarde. El servicio es mucho peor a las 7 de la tarde y entre las 9 y las 10 de la mañana.

Consejo 1000: Tiempo medio de espera

Otro factor indicativo de la calidad de los call centers es el tiempo medio de espera de los clientes antes de ser atendidos. El citado informe asegura que, tan sólo el 42% de las llamadas se atendieron antes de cinco segundos. Por el contrario, en el 49% de las llamadas el tiempo que pasa hasta que el interlocutor es atendido por el operador es superior a treinta segundos. La consolidación y despegue de los call centers en nuestro país pasa, evidentemente, por atajar estos problemas.

1000
CONSEJOS PARA SER
El mejor vendedor del mundo



La venta profesional es una labor concienzuda y seria para la que no basta con tener labia, buena presencia o simpatía natural innatas. Hoy en día, los vendedores son personas cualificadas y bien preparadas.

En este libro se dan consejos sobre el estado actual y las perspectivas de futuro de esta profesión, se estudian los pasos de la venta profesional: la preventa, la entrevista con el cliente y la postventa, y cómo afrontarlos con las máximas garantías posibles.

Se analizan los «componentes» que integran el proceso de la venta directa: el vendedor, el cliente y el producto, así como los distintos sistemas de venta.



C/ Campezo, s/n Tel.: 913 009 102
28022 Madrid Fax: 913 009 118
España Impreso en la UE

DL M-33595-2003
ISBN 84-7971-508-1



Ref. 004-48

Diseño Paniagua&Calleja

